



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Motivoivimmat palkitsemisen keinot pienissä urheiluvälineliikkeissä Case: Intersport Lohja

Hakamo, Marika

2015 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Motivoivimmat palkitsemisen keinot pienissä  
urheiluvälineliikkeissä Case: Intersport Lohja

Marika Hakamo  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2015

Marika Hakamo

**Motivoivimmat palkitsemisen keinot pienissä, alle 15 henkilöä työllistävässä, urheiluvälineliikkeissä. Case: Intersport Lohja**

Vuosi

2015

Sivumäärä

48

Palkitseminen on monimuotoinen käsite, joka kattaa henkilölle maksetun rahapalkan ja muut taloudelliset ja ei-taloudelliset edut. Oikein toteutettuna palkitseminen on loistava työkalu henkilöstön motivointiin ja työsuoritusten, tuloksellisuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseksi. Väärin toteutettuna palkitseminen voi aiheuttaa kustannustehokkuuden laskemista, vääränlaista kilpailua organisaation sisällä ja suurta henkilöstön vaihtuvuutta.

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayritys oli Intersport Lohja, yksi Intersport ketjun kauppiasvetoisista liikkeistä. Tässä työssä tutkittiin mitä palkitsemisen keinoja pienten, alle 15 henkilöä työllistävien, Intersporttien henkilökunta pitää motivoivimpina. Lisäksi tällä työllä tuotettiin toimeksiantajayritykselle tiivistettyä tietoa palkitsemisesta. Palkitsemisen lisäksi työssä käsiteltiin motivaatiota sekä ja johtamisen merkitystä palkitsemisen apuvälineenä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin palkitsemista, sen rakennetta ja perusteita sekä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös palkitsemisen vaikutuksia ja keinoja. Lisäksi käsiteltiin johtamista ja motivaatiota sekä sitä miten niitä voidaan hyödyntää palkitsemisen tukena hyvien tulosten takaamiseksi. Työssä esiteltiin myös case-yritys Intersport Lohja ja kerrottiin yrityksen tämänhetkistä palkitsemisen tavoista ja henkilöstön rakenteesta.

Opinnäytetyön tutkimus osuus toteutettiin määrällisen tutkimuksen menetelmin, strukturoidun kyselyn avulla. Kysely kohdistettiin 12 Intersport myymälään, jotka täyttivät toimeksiantajien kriteerit.

Tutkimustuloksissa selvisi, että aineettoman palkitsemisen keinot koettiin kaikkein motivoivimmiksi. Vastuutehtävien saaminen sekä esimiehen antama kiitos ja tunnustus hyvin suoritetuista työtehtävistä koettiin motivaatiota lisäävimiksi palkitsemisen keinoiksi. Kyselyn tuottamat tulokset yhdistettynä aiheesta löytyneeseen kirjallisuuteen ja muuhun lähdeaineistoon mahdollistivat tämän opinnäytetyön onnistumisen ja toimeksiannon täyttämisen.

Asiasanat: palkitseminen, motivaatio, vähittäismyyntiliike, strukturoitu kysely.

Marika Hakamo

**The most motivating forms of rewarding in small sport equipment stores. Case: Intersport Lohja**

Year	2015	Pages	48
------	------	-------	----

Rewarding is a multidimensional concept, it covers the money that is paid for an employee in exchange for his/hers work, as well as the other financial and non-financial benefits. When done in the right way rewarding is a great tool for motivating and getting better, more efficient and cost-effective results. When done poorly rewarding can lower the cost-effectiveness of the company as well as create wrong kind of competitiveness inside the company and lead to a bigger employee turnover.

This thesis is based on the commission from Intersport Lohja, which is a part of Intersport Finland but has its own shop owner. The purpose of this thesis is to find out which forms of rewarding does the employees of small Intersport stores perceive as most motivating. In this case a small Intersport is one that has less than 15 employees. This thesis strives to give a compact package of information about rewarding, motivation and leading, and about the role of the last two in successful rewarding.

The theory part of this thesis covers rewarding, its structure and principles and different rewarding systems. It also covers the impacts and different ways of rewarding. The theory goes through leading and the theory of motivation and how those two can be used to support rewarding to get better results. In the theory there is also an introduction of the case-company Intersport Lohja and information about the current ways of rewarding and the current employees.

The study of this thesis is done as a quantitative research with a structured questionnaire. The inquiry was targeted to 12 different Intersport stores that filled the criteria and had less than 15 employees. The meaning of the inquiry was to find out which forms of rewarding do the employees of small Intersport stores find the most motivating. The collected data from the inquiry had to be easy to process and report.

The results of the research showed that employees see intangible rewarding most motivating. Responsibility and acknowledgement are seen as the two most motivating forms of rewarding. Results from the survey combined with other research material made it possible for this thesis to succeed and to meet the expectations of the commission. The end result is a diverse but compact package of information about rewarding and motivation.

Keywords: rewarding, motivation, retail store, structured questionnaire.

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Työn rakenne .....	6
1.2	Tutkimusperinne .....	7
1.3	Keskeiset käsitteet .....	9
2	Palkitseminen .....	9
2.1	Palkan rakenne .....	11
2.2	Palkitsemisen perusteet .....	12
2.3	Palkitsemisjärjestelmä .....	13
2.4	Palkitsemisen vaikutukset .....	15
2.4.1	Haluttu henkilöstö .....	16
2.4.2	Tuottavuuden tehostaminen .....	17
2.4.3	Negatiiviset vaikutukset .....	17
2.5	Palkitsemisen keinot .....	18
2.5.1	Taloudelliset palkitsemisen keinot .....	19
2.5.2	Aineettomat palkitsemisen keinot .....	20
2.6	Johtaminen palkitsemisen tukena .....	21
2.7	Henkilöstön motivoiminen .....	23
2.7.1	Tarpeiden hierarkia .....	24
2.7.2	Motivaatio hygieniateoria .....	26
2.7.3	Motivaatio ja palkitseminen .....	26
3	Caseyritys: Intersport Lohja .....	27
3.1	Intersport Lohja .....	28
3.2	Henkilökunta ja palkitseminen .....	29
4	Tutkimus .....	30
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	30
4.2	Kyselytutkimus .....	30
4.3	Kyselylomakkeen laatiminen .....	31
4.4	Tutkimuksen toteutus .....	32
4.5	Luotettavuus .....	33
5	Tutkimuksen tulokset .....	34
6	Pohdinta .....	39
6.1	Yhteenveto .....	39
6.2	Jatkotutkimus .....	40
6.3	Lopuksi .....	40
	Lähteet .....	42
	Kuviot .....	44
	Liitteet .....	45

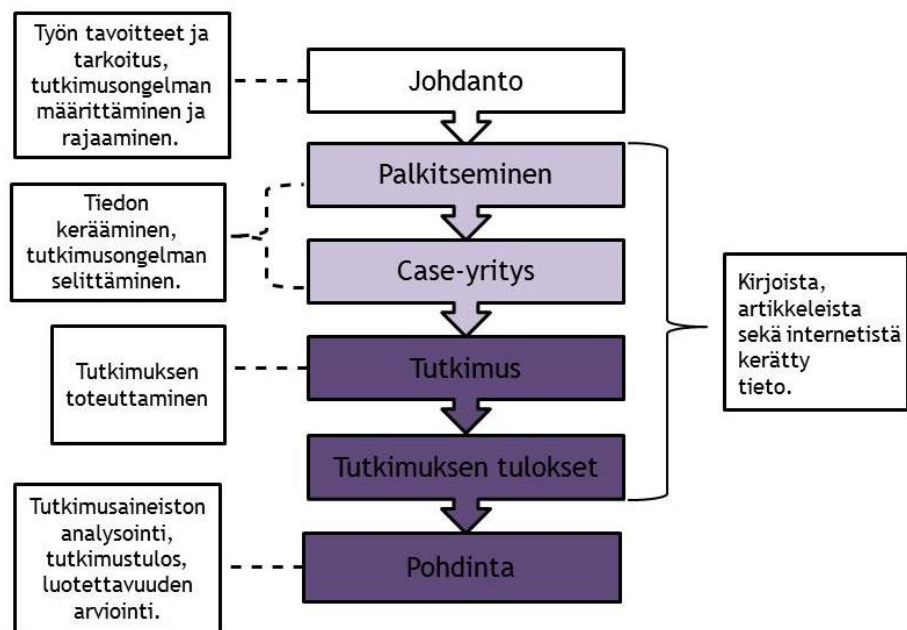
## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajayritykselle tiivistä tietoa henkilöstön palkitsemisesta pienissä, alle 15 henkilöä työllistävissä, urheiluvälineliikkeissä. Tutkimuksessa selvitetään mitä palkitsemisen keinoja pienten urheiluvälineliikkeiden henkilökunta pitää motivoivimpina. Tällä opinnäytetyöllä tuotetaan toimeksiantajayritykselle tiivistettyä tietoa palkitsemisesta ja motivaatiosta, sekä johtamisesta palkitsemisen apuvälineenä.

On olemassa paljon tietoa ja tutkimuksia siitä, millaisia palkitsemisjärjestelmiä ja -muotoja on, sekä paljon tietoa motivaatiosta, mutta toimeksiantajat halusivat tiedon tiiviissä muodossa, jossa kiteytyy kaikki se oleellinen mitä he tarvitsevat ja voivat tehokkaasti hyödyntää. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin koota jo olemassa olevasta tiedosta, sekä uutta tietoa kehittämällä, tiivis tutkimus, josta on toimeksiantajayritykselle mahdollisimman paljon hyötyä. Tällä työllä pyritään lisäämään niin pienten urheiluvälineliikkeiden kuin muidenkin pienten vähittäismyyntiliikkeiden, tietoisuutta ja kokonaisvaltaista ymmärrystä palkitsemisesta sekä työntekijöiden motivaation lisäämisestä.

### 1.1 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö kuudesta osasta, jotka ovat johdanto, teoria, case-yrityksen esittely, tutkimus ja sen tulokset sekä loppupohdinta. Kuviossa 1 on selkeytetty työn rakenteen ja sen eri osien suhdetta toisiinsa. Kuvioista selkeytyy myös eri työn vaiheisiin liittyvät toimenpiteet sekä se, kuinka kerättyä tietoa hyödynnetään opinnäytetyöprosessin aikana.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne (Kiiskinen 2014)

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa lukijalle selviää tutkittava aihe sekä työn sisällön rakenne ja eteneminen. Johdannossa esitetään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä sen tuoma hyöty toimeksiantajayritykselle, siinä käydään läpi myös tutkimusongelma, sekä se, miten tutkittava ongelma on rajattu. Johdannon lopussa on avattuna työn keskeisiä käsitteitä auttamaan lukijaa sekä lisäämään luettavan tekstin ymmärrettävyyttä.

Johdannon jälkeen työssä siirrytään teoriaosuuteen sekä esitellään toimeksiantajayritys, eli case-yritys. Teoriaosuudessa käydään läpi palkitsemisen muotoja, perusteita ja vaikutusta. Lisäksi kappaleessa käsitellään johtamisen arvoa palkitsemisen tukena ja perehdytään henkilöstön motivoimiseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusosio käsittelee kysymystä siitä, mitkä palkitsemisen keinot työntekijät kokevat motivoiviksi. Tutkimus on rajattu koskemaan alle 15 henkilöä työllistäviä Intersportteja, mutta se voitaisiin toteuttaa myös muissa pienissä urheilukaupan vähittäismyymälöissä. Jotta kattava tutkimusjoukko saataisiin koottua, on tutkimukseen otettu mukaan työntekijöitä pienistä Intersporteista ympäri maan.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on oikeiden palkitsemiskeinojen löytäminen, jotta henkilökuntaa voitaisiin niitä hyödyntämällä motivoida parempiin työsuorituksiin. Työssä tutustutaan monipuolisia lähteitä käyttämällä erilaisiin palkitsemisen muotoihin sekä niiden hyödyntämismahdollisuuksiin pienissä, alle 15 henkilöä työllistävissä, Intersport myymälöissä. Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä on pienten urheiluvälineliikkeiden henkilökuntaa motivoivimpien keinojen löytäminen.

## 1.2 Tutkimusperinne

Palkitsemisesta ja motivaatiosta on kirjoitettu ja kirjoitetaan paljon opinnäytetöitä. Suurin osa niistä käsittelee kuitenkin laajempaa tutkimusjoukkoa, eri alan työntekijöiden palkitsemista tai aihetta käsitellään eri näkökulmasta. Tätä opinnäytetyötä täysin vastaavaa tutkimusta ei eri tietokannoista löytynyt, mutta tässä luvussa nostetaan esille muutamia aiempia opinnäytetöitä, jotka ovat mahdollisimman lähellä tämän opinnäytetyöntyön aihepiiriä.

Timo Lundstedt (2013) Metropolia Ammattikorkeakoulusta on tehnyt opinnäytetyön aineettomien palkitsemisen muotojen mahdollisuuksista pienten ja keskisuurten yritysten työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin välineenä. Työn pääasiallinen tavoite on kehittää työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota aineettoman palkitsemisen keinoin. Lundstedt käytti tutkimuksessaan apuna kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Hän toteutti standardoidun kyselyn, jonka perusjoukkona olivat tutkittavan yrityksen kaikki 38 toimihenkilöä. Lähdeaineistona työssä käytettiin kyselyn lisäksi palkitsemiseen liittyviä kirjoja, artikkeleita

sekä internetlähteitä. Lundstedtin tutkimus osoitti, että suurin osa tutkittavan yrityksen toimihenkilöistä koki aineettoman palkitsemisen keinot tärkeiksi ja motivoiviksi tavoiksi tulla palkituksi työssään. Useat yrityksen toimihenkilöt kaipasivat työstään palautetta ja tunnustusta, mutta myös esimiesten ja alaisten välinen tasavertainen kohtelu koettiin tärkeiksi. Tutkimuksen loppupäätelmä oli, että aineettoman palkitsemisen muodot ovat ja tulevat aina olemaan avainasemassa osaavien työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoinnissa työmarkkinoilla. (Lundstedt 2013.)

Joni Tapio (2015) Turun ammattikorkeakoulusta on tehnyt opinnäytetyön palkitsemisjärjestelmistä ja motivoinnista. Tapion toimeksiantajayritys oli Liedon säästöpankki. Työn tavoitteena on tutkia erilaisia palkitsemisjärjestelmiä ja motivoinnin keinoja. Tarkastelussa keskitytään erityisesti tehtävänantajayrityksessä työskentelevien henkilöiden mielipiteisiin. Tapio käytti apunaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jonka aineiston hankintaan käytettiin valmiita tekstiaineistoja, kirjallisuutta sekä henkilöstökyselyä. Tehty tutkimus osoitti, että tehtävänantajayrityksen tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmäänsä. Henkilöstö halusi koko pankkiyksikön kattavien kannusteiden tilalle yksilö- ja ryhmätason kannusteita. Tutkimuksessa selvisi myös että yhden vuositavoitteen tilalle henkilökunta tahtoisi enemmän useita lyhyemmän aikavälin tavoitteita. Opinnäytetyön julkaisun jälkeen tehtävänantajayritys perusti työryhmän palkitsemisen kehittämiseksi ja Tapion opinnäytetyö on työryhmällä käytössään kehitystyön apuvälineenä. (Tapio 2015.)

Viimeisenä esimerkkinä vastaavan kaltaisista tutkimuksista on Taina Kujasen (2010) Laurea-ammattikorkeakoulussa tekemä opinnäytetyö, jossa tutkitaan sitä miten esimies voi auttaa työntekijöitä motivoitumaan parempiin työsuorituksiin. Opinnäytetyö on tehty Nordea Pankille ja sen tarkoituksena on selvittää millä tavoin pankkialan esimies voi auttaa pankkineuvoja motivoitumaan vaativissa pankki- ja vakuutuspalveluiden myyntitehtävissä. Tavoitteena on löytää konkreettisia tapoja motivoinnin lisäämiseen, sekä kehittää esimiesten motivointitaitoja. Kujanen käytti apunaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, sillä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään asiayhteyksiä eikä määriä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sillä se mahdollisti vapaan ja joustavan keskustelun, mutta myös siksi että se sopi hyvin kokemusten tutkimiseen ja kuvailuun. Opinnäytetyössä haastateltiin yhdeksää pääkaupunkiseudulla toimivaa Nordea Pankin lähiesimiestä. Opinnäytetyö osoitti esimiehen pystyvän motivaatiotekijöillä kannustamaan alaisiaan yhä parempiin suorituksiin. Tutkimustulosten perusteella Kujanen tekeekin johtopäätöksen siitä, että esimiehen tulisi antaa alaisilleen arvostusta, huomiota ja palautetta, sekä palkita heitä hyvistä suorituksistaan. Mainitut motivoinnin keinot ovat nopeita toteuttaa ja vaikuttavat yrityksen kustannustehokkuuteen nopeasti. (Kujanen 2010.)



### 1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi käsitellään lyhyesti työn keskeisiä käsitteitä eli palkitsemista, motivaatiota sekä valittua tutkimusmenetelmää eli strukturoitua kyselyä. Kaikkia käsitteitä on avattu myöhemmin työssä laajemmin. Näiden selitysten tarkoitus on antaa lukijalle kuva työn aiheista ja helpottaa lukemista.

Palkitseminen on yksi keskeisistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Palkitsemisen perusperiaate on, että se millaista työtä henkilö tekee ja miten hän tehtävistään suoriutuu, tulisi vaikuttaa hänen palkitsemiseensa. Nykyisin on kuitenkin niin, että palkitsemiseen vaikuttaa paljon myös työvoiman kysyntä ja tarjonta. Palkitsemisen käsite on laaja ja muodostuu taloudellisista palkitsemisen muodoista eli palkasta ja eduista, sekä aineettomista palkitsemisen muodoista eli sosiaalisista eduista ja urapalkinnoista. (Kauhanen 2012.) Palkitseminen kattaa maksetun rahapalkan sekä muut etuudet, joita työntekijälle annetaan korvauksena tämän tekemästä työstä (Viitala 2007, 114.).

Motivaatio on johdettu latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio-sanalla on myöhemmin alettu viittaamaan myös käyttäytymistä ohjaaviin tekijöihin. Nykyisillään motivaatio tarkoittaa yhden tai useamman motiivin aikaansaamaa tilaa. (Kauhanen 2012.) 1950-luvulla Yhdysvalloissa kehitettiin useita motivaatioteorioita, kahteen keskeimpään teoriaan eli Abraham Maslowin tarvehierarkiaan ja Frederick Herzbergin motivaatiohygienia -teoriaan tutustutaan opinnäytetyön luvussa 2.7 Henkilöstön motivoiminen.

Strukturoitu kysely tai survey-tutkimus tarkoittaa kyselyä, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Strukturoidun kyselyn peruspiirteitä ovat: perusjoukosta valitaan otos yksilöitä vastaamaan kyselyyn, aineisto kerätään jokaiselta vastaajalta standardoidussa muodossa ja tiedonkeruuseen käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Tämän kaltaisissa tutkimuksissa kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 130.)

## 2 Palkitseminen

Käsitteenä palkitseminen on vakiintunut niin, että se kattaa sekä maksetun rahapalkan, että muut etuudet, joita työntekijälle annetaan korvaukseksi tehdystä työstä. Yritys on velvollinen maksamaan työntekijälle kohtuullisen korvauksen hänen tekemästään työstä. Palkka ei siis ole ”palkinto” tai motivaatiokeino, kuten nimi antaa olettaa, vaan se on työn hinta. Palkka on korvaus tehdystä työstä. Palkka koostuu erilaisista tulokseen, aikaan ja suoritukseen perustuvista eristä ja lisistä, joita yritys suorittaa työntekijälle. (Viitala 2007, 114.)

Sistosen (2008, 177) mukaan palkitseminen tulee nähdä kokonaisuutena, joka muodostuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemisen elementeistä. Esimerkkeinä aineellisesta palkitsemisesta Sistonen mainitsee rahapalkan, rahalliset kannustimet, palkkiot, sekä muut luontoisedut. Aineettoman palkitsemisen esimerkkejä ovat mielekäs ja haastava työn sisältö, kehittymisen mahdollisuudet, positiivinen palaute, joustavuus työnteon järjestelyissä, työsuhteen pysyvyys, hyvä työilmapiiri ja työympäristö, sekä ajan tasalla olevat työvälineet. (Sistonen 2008, 177.)

Uusi ajatusmalli palkan perustalle on työntekijöiden tekemän työn arvo ja sen määrittäminen rahassa. Tämä malli on tuonut uusia ajatuksia aiemmin käytetyn hierarkkisen valta-ajattelun tilalle, eikä olekaan harvinaista, että yrityksen johto päättää maksaa avainasemassa olevalle työntekijälle enemmän palkkaa kuin itselleen. Työntekijän tekemän työn arvo liiketoimintaprosessien kehittämisessä voi siis olla palkan määrän lähtökohta. Jos esimerkiksi yritykseen halutaan alan huippuammattilainen, voi hänen palkkansa määräytyä aivan omanlaisekseen, muista yrityksen palkoista huolimatta. (Viitala 2007, 145.)

Pelkkä palkka tai palkitseminen ei koskaan takaa hyvän työntekijän saamista organisaation palvelukseen, mutta huono palkkaus saattaa olla kannuste lähtemään organisaatiosta. Palkka yksin ei ole motivaatiokeino, mutta sillä on oma tärkeä osansa työntekijöiden motivoinnissa. (Viitala 2007, 145) Sistonen (2008, 177) on Viitalan kanssa samoilla linjoilla, mutta korostaa kuitenkin työntekijöiden roolia palkitsemisen tehokkuudessa. Sistosen mukaan työntekijät voivat pitää useita palkitsemisen elementtejä itsestäänselvyytenä, joiden puuttumisen huomaava vasta kun henkilö menettää ne esimerkiksi työpaikan vaihdossa. (Sistonen 2008, 177.)

Yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimmistä osa-alueista on henkilöstön palkitseminen. Sen millaista työtä työntekijä tekee ja miten hän siitä suoriutuu, pitäisi vaikuttaa hänen palkitsemiseensa. Palkitseminen on johtamisen työkalu, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan työntekijöitä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kun palkitsemisperusteet on valittu huolella, tukee palkitseminen organisaation menestystä kohdemarkkinoilla. Palkitseminen on panostus, jolla aikaansaadaan kehitystä kilpailukyyn ylläpitämiseksi. (Kauhanen 2012.)

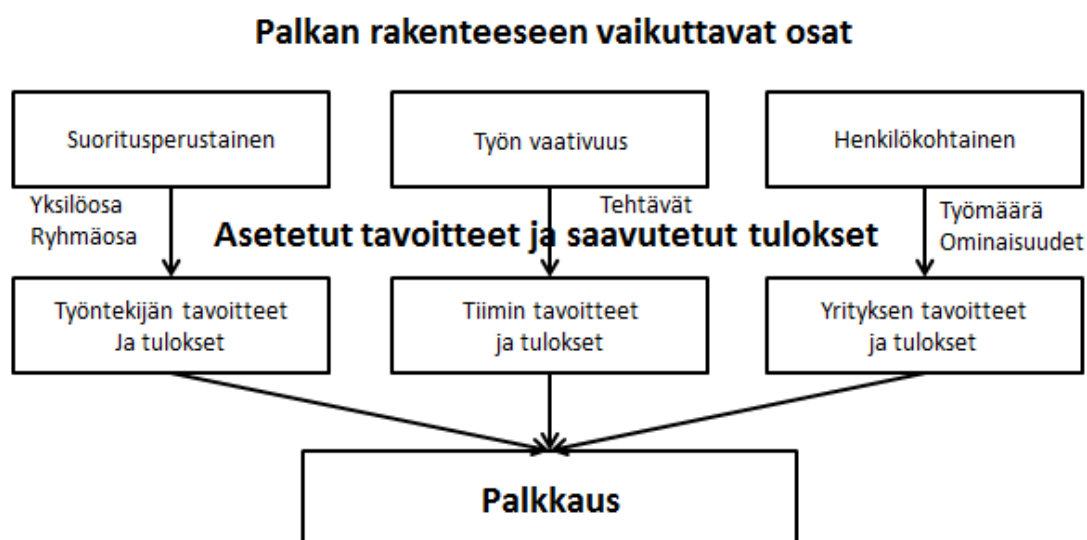
Organisaation toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne, käytettävät työehtosopimukset ja verotus rajaavat käytettäviä palkitsemiskeinoja. Jotta palkitseminen olisi tehokasta, tulisi organisaation ylimmällä johdolla sekä henkilöstöasiantuntijalla olla laaja-alaista tietoa ainakin seuraavilta osa-alueilta: yksilön käyttäytyminen ja motivaatio, organisaation henkilöstörakenne, henkilöstön hyvinvointi, työlainsäädäntö, työmarkkinatilanne, toimialan työehtosopimukset, yksilö- ja yhteisöverotus, sosiaalivakuutusasiat. Edellä mainittujen lisäksi tulisi olla

näkemyks myös lähitulevaisuuden kehityssuunnista. Esimerkiksi henkilöstörakenteessa tapahtuvat muutokset suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen takia. (Kauhanen 2012.)

## 2.1 Palkan rakenne

Sidosryhmäteorian mukaan, yritykseen sidoksissa oleva työntekijä antaa yritykselle työpanoksensa, kun hän uskoo saavansa tekemästään työstä riittävän korvauksen. Työntekijä siis antaa yrityksen käyttöön työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa, kun hän kokee saavansa siitä vastineeksi riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. (Viitala 2007, 114.)

Vaikka palkitseminen ei yksinään ole sama asia kuin työntekijän motivoiminen ja sitouttaminen, on se silti tärkeä osa motivaatioon liittyvien tarpeiden täyttämistä. Palkitseminen on kokonaisuutena laaja-alainen. Aineellisen palkitsemisen lisäksi kehittyminen, palautteen saaminen, osallistuminen ja työn organisointi ovat tärkeässä roolissa. (Hyppänen 2013, 121.)



Kuvio 2: Palkan rakenne (Kansikas 2005, 43)

Suoritettavien työtehtävien sisältö ja vaativuus vaikuttavat palkan muodostumiseen. Myös työntekijän aikaisempi menestys työtehtävissään vaikuttaa palkkaukseen. Onnistuessaan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä perustuu kaikkien työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun. Kansikkaan (2005, 43) kuvion (2) mukaan, palkan rakenteen voi jakaa kolmeen osaan, suoritusperustaiseen, työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen osaan. Edellä mainitut voivat vaihdella työntekijän, tiimin ja yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Kuviossa 4 on kuvattu, miten suoritusperusteinen osa voidaan jakaa yksilö- ja ryhmäosaan. Henkilökohtainen osa palkassa voidaan jakaa työn määrän tai työntekijän ominaisuuksien mukaan. Työn vaativuuden vaikutusta palkkaan muokataan usein työtehtävien muuttuessa. Kokonaisuutena nämä osat

muodostavat palkan, mitä henkilölle maksetaan hänen tekemästään työstä. (Kansikas 2005, 43.)

## 2.2 Palkitsemisen perusteet

Palkitsemisen perusteena käytetään erilaisia suoritusmittareita. Tällaisia mittareita on olemassa Viitalan (2007) mukaan kahdenlaisia; kovia mittareita, joilla viitataan yksiselitteisiin ja numeraalisiin asioihin, sekä pehmeitä mittareita, joilla viitataan ihmisiin ja laadullisesti määriteltäviin asioihin. Mittari ei välttämättä ole tunnusluku kuten liikevoitto tai myyntituotto, vaan se voi olla esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyden laadullinen tutkimus. Kovien ja pehmeiden mittareiden lisäksi mittarit voidaan esittää selkeyttämisen vuoksi myös taloudellisina ja ei-taloudellisina. (Viitala 2007, 136.)

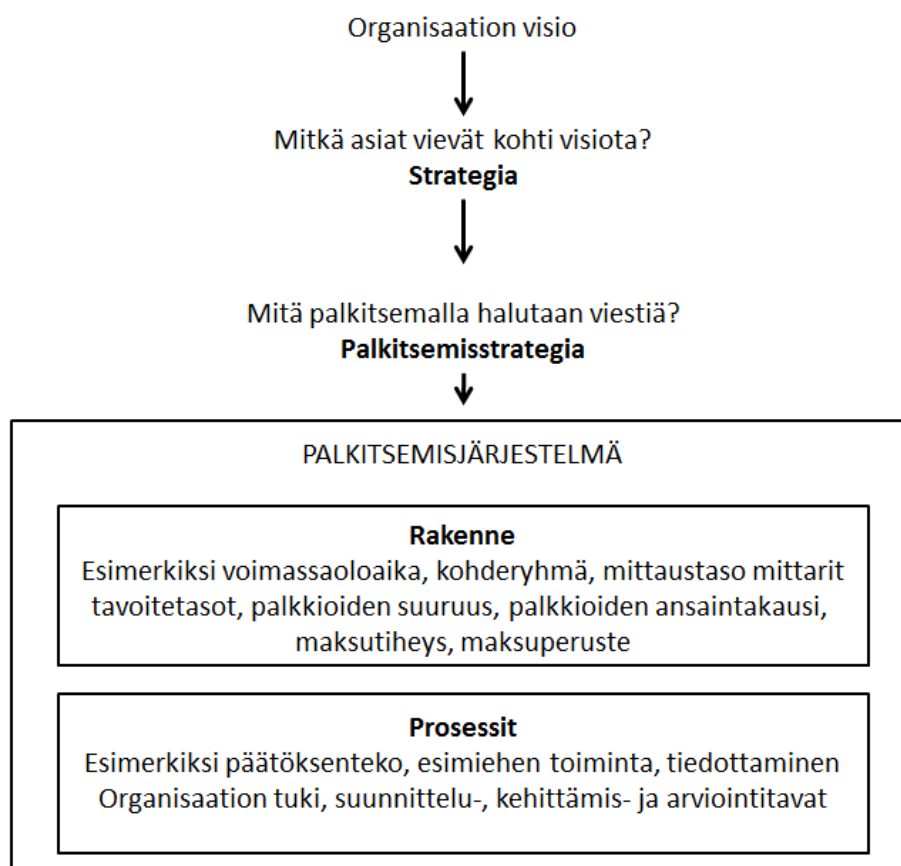
Österberg (2014) on Viitalan (2007) kanssa samoilla linjoilla palkitsemisperusteiden jakamisesta kahteen ryhmään, mutta mainitsi kuitenkin taloudellisten ja ei-taloudellisten palkitsemistavoitteiden lisäksi myös muutaman muun seikan, joiden perusteella henkilöstöä voitaisiin palkita. Esimerkiksi varaston kiertonopeus ja henkilöstön poissaolojen vähentyminen voivat hänen mielestään olla palkitsemisen arvoisia, vaikka ne eivät suoraan sovikaan kumpaankaan Viitalan (2007) palkitsemismittarityyppiin. (Österberg 2014, 167.)

Hyppänen (2013) mainitsee taloudellisiksi mittareiksi kannattavuusmittarin, sekä sijoitetun pääoman tuoton, voiton ja myynnin sekä kulubudjetissa pysymisen. Myös määrällisiä tavoitemittareita, esimerkiksi kappalemääräinen myynti, sekä tehokkuuteen liittyviä mittareita, esimerkiksi tuottavuuden kasvu, suositaan. Laadullisia tavoitteita voidaan mitata asiakastyytyväisyyden, henkilöstötyytyväisyyden, toimitusvarmuuden, toimitustarkkuuden ja reklamaatioiden määrän mittareilla. Monessa tehtävässä onkin hyvä käyttää myös laadullisten tavoitteiden mittareita. Käytettäviä mittareita ei saa ottaa käyttöön liian montaa, 3-4 keskeisintä yleensä riittää. Esimiehen tärkeä tehtävä on pitää valittuja tavoitemittareita esillä ja seurata niiden tunnuslukujen kehittymistä henkilöstön kanssa. Esimiehen tulee myös keskustella pitkin vuotta siitä, miten kukin työntekijä voi vaikuttaa näihin tunnuslukuihin. (Hyppänen 2013, 122.)

Käytettävien mittareiden valinnassa tulee olla tarkka, sillä työntekijöiden keskittyminen kiinnittyy valittujen mittareiden seuraamiseen. Vääränlaisten mittareiden valinnalla voidaan siis saada aikaan tehokkuuden kannalta tuhoisaa kehitystä. Yksi yleisimmistä negatiivista kehitystä aiheuttavista mittarivirheistä on liian lyhyen aikavälin mittaaminen ja arviointi. Liian lyhyen aikavälin tutkiminen johtaa usein hätiköityihin päätöksiin ja reagointeihin vääränlaisissa asioissa. (Viitala 2007, 136.)

## 2.3 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmä on johtamisen väline, jonka tulisi tukea vision saavuttamista ja strategian toteutumista. Palkitsemisjärjestelmä koostuu, kuten kuviosta 3 nähdään, palkitsemisen rakenteesta ja siihen liittyvistä prosesseista. Palkitsemisjärjestelmän rakenteessa määritellään, mitä palkkiot ovat, millä perusteella, kuinka paljon, millä aikavälillä ja kenelle palkkiot maksetaan. Prosessit puolestaan ovat kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla palkitsemista toteutetaan. Tällaisia prosesseja ovat muun muassa palkitsemiseen liittyvä tiedottaminen sekä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi ja kehittäminen. Hyvän ja tehokkaan palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on taata yrityksen menestys markkinoilla, sekä mahdollistaa hyvien työntekijöiden hankkiminen ja sitouttaminen organisaatioon. (Viitala 2007, 144–145.)

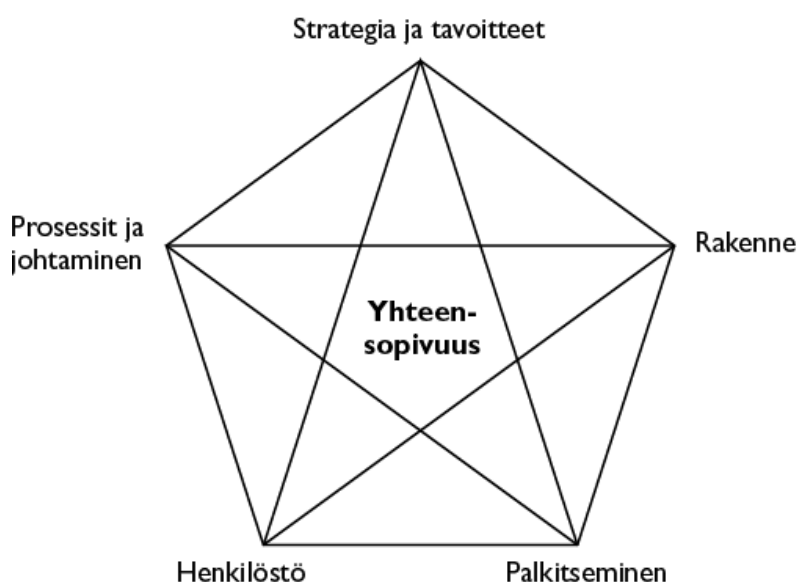


Kuvio 3: Palkitsemisjärjestelmä (Viitala 2007, 145.)

Österberg (2014, 167) on samaa mieltä Viitalan (2013, 144–145) kanssa siitä, että palkitsemisen tavoitteiden tulisi peilata yrityksen strategiaa sekä visiota. Esimerkiksi, jos yrityksellä on voimakas kasvustrategia, työntekijöitä voidaan palkita uuden asiakassuhteen solmimisesta. Jos yrityksellä puolestaan on vahva vakiinnuttamisstrategia, voitaisiin työntekijöitä palkita vanhan asiakkaan kanssa pidetystä tiiviistä yhteistyöstä. (Österberg 2014, 167.)

Palkitsemisjärjestelmän tulee tukea liiketoiminnan kehittymiselle asetettuja tavoitteita, mutta se ei kuitenkaan saa korvata esimiehen antamaa palautetta tai tunnustusta. Johdon taholta tulevat huomionosoitukset hyvin suoritetusta yksilö- tai ryhmäsuorituksesta ovat tärkeitä, vaikka palkitsemisjärjestelmä olisi kunnossa. (Österberg 2014, 168.)

Palkitsemisjärjestelmän on oltava sekä henkilöstön että johdon hyväksymä ja sen käytön tulisi olla sujuvaa sekä yksinkertaista. Palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuutta kuvaa kuvio 4, jossa hahmotetaan kuinka toimiva palkitsemisjärjestelmä on kytketty organisaation strategiaan ja se tukee strategiassa määriteltyjä päämääriä kannustamalla henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteiden mukaisesta toiminnasta henkilökuntaa voidaan palkita joko taloudellisilla tai ei-taloudellisilla palkitsemisen keinoilla. (Hyppänen 2013, 124.)



Kuvio 4: Palkitsemisen yhteensopivuus liiketoimintastrategiaan (Kauhanen 2012.)

Viitala (2013, 141) on Hyppäsen (2013, 124) kanssa samaa mieltä palkitsemisstrategian yhteensopivuudesta yrityksen liiketoimintastrategiaan. Palkitsemisstrategia on olennainen osa henkilöstöstrategiaa, jonka taas tulisi vahvistaa liiketoimintastrategian toteutumista. Palkitsemisstrategian luominen on ylimmän johdon asia ja sen tulisi vastata kolmeen kysymykseen: mistä haluamme palkita organisaatiomme työntekijöitä? Jos palkitaan tuloksista, niin mistä organisaatiotasoisista tuloksista tulisi palkita? Miten palkkiot jaetaan? (Viitala 2007, 141.)

Jotta palkitsemalla voidaan kannustaa suorituksen parantamiseen, tulee työntekijöille annettuihin työkokonaisuuksiin ja projekteihin sisältyä mahdollisuus tavoitteiden asettamiselle, työn tulosten arvioinnille sekä mittaamiselle. Jos edellisessä onnistutaan, saadaan henkilöstöjohtamisen tasolla tuloksena parempaa tavoitteisiin sitoutumista, laadukasta toimintaa sekä joustavuutta henkilöstövoimavaroihin. Henkilökohtaisella tasolla onnistuminen näkyy puoles-

taan ponnisteluna ja motivaationa, yhteistyöhaluna ja -kykynä, osallistumisena sekä haluna sitoutua organisaatioon. Yrityksen toiminnan tasolla onnistuminen näkyy parantuneena tuottavuutena, korkeana laatuna, luovuutena sekä innovaatioina. (Mukaillen Viitala 2013, 33.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä on parhaimmillaan tehokas tapa tehostaa yrityksen kilpailukykyä, lisätä tuottavuutta sekä parantaa työelämän laatua. Ollakseen toimiva, palkitsemisjärjestelmän on oltava hyvin suunniteltu. Monipuolisten palkitsemismuotojen sijaan, tulisi keskittyä siihen, miten hyvin palkitsemisjärjestelmä toimii johtamisen työvälineenä, ja kuinka hyvin se tukee organisaation strategisia päätöksiä. (Hyppänen 2013, 124.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on tärkeää, että järjestelmä on koko henkilökunnan ja johdon yhteisesti hyväksymä, se on yksinkertainen ja sujuva käyttää sekä sen tulee olla oikeudenmukainen. Toimiva palkitsemisjärjestelmä myös houkuttelee osaavia työntekijöitä, sekä sitouttaa heidät organisaatioon. Organisaatiossa tulee luoda juuri sille itselleen parhaiten sopiva palkitsemisjärjestelmä. Sen tulee perustua liiketoimintastrategiaan ja sen tulee määrittää, mitä palkitsemistapoja käytetään, mitä tavoitteita asetetaan ja ketä henkilöitä järjestelmällä palkitaan. Useiden palkitsemistutkimusten mukaan palkitsemisen onnistumisen kannalta kannustava ja oikeudenmukainen esimiestyö on myös hyvin tärkeää. (Hyppänen 2013, 124.)

## 2.4 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitsemisella tavoitellaan myönteisiä vaikutuksia organisaatioon, sillä halutaan tietynlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työtarjouksia, tarvittavan osaamisen kehitystä, organisaatorakenteen vahvistamista, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia, hyvää työnantajakuvaa, työrauhaa, työelämän laatua ja arvostuksen kokemuksia. Palkitsemisella voi kuitenkin olla myös kielteisiä vaikutuksia, jos sitä ei ole toteutettu oikein. Tällaisia vaikutuksia ovat kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, epätietoisuus, osaoptimointi, kateus, vapaamatkustus, poissaolot, ylimääräiset kustannukset, ei-toivottu henkilöstön vaihtuvuus, vaatimattomat työsuoritukset, hankalat neuvottelut, tietojen panttaaminen ja kaunistelu, ei-toivotut muutokset organisaatiokulttuurissa ja kehityshankkeiden epäonnistuminen. (mukaillen Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.)

Palkitsemisessa onnistumalla saadaan aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia ja vähennetään kielteisiä, esimerkiksi sairauspoissaolot vähentyvät ja ylimääräisen vaihtuvuuden kustannukset vähentyvät. Myönteisten ja kielteisten vaikutusten suhteeseen perustuu siis tieto palkitsemisen onnistumisesta. Palkitseminen tuo onnistuessaan merkittävää kilpailuetua yritykselle. On-

nistuneesta palkitsemisesta hyötyvät kaikki organisaation sisäiset osapuolet ja lisäksi myös sidosryhmät. (Hakonen ym. 2014)

Henkilöstön näkökulmasta palkitsemisen tuntuvin vaikutus on tietysti se, mitä hän itselleen ja perheelleen saa. Yritys puolestaan saa työvoimaan käyttämilleen rahoille vastineeksi henkilöstön työpanoksen. Työvoimakustannusten osuus onkin yleensä yrityksen kustannusrakenteen suurin osa. Esimerkiksi 2010-luvulla maksettujen palkkojen ja sosiaaliturvamaksujen osuus oli 50 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. (Hakonen ym. 2014)

Hakonen ym. (2014) epäilevät, että kannustaviksi ja oikeudenmukaiseksi tarkoitettuja palkitsemisjärjestelmiä käytetään taikatemppujen tapaan henkilöstön motivointiin. Motivointi ja sitoutuminen kuuluvat palkitsemispuheiden perussanastoon, mutta perimmäinen tarkoitus saattaa jäädä hämärän peittoon. Ihan kuin muutamalla sanalla olisi yhtäkkiä tarkoitus saada työn ilo ja energia taas virtaamaan. Ehkä näiden ”taikatemppujen” pohtimiseen ja motivatiopuheiden suunnitteluun käytetään liikaa aikaa, varmistamatta kuitenkaan että työntekijöillä on selvät tavoitteet ja päämäärät tai edes tarvittavia työkaluja työn tekemiseen ja tavoitteisiin pääsemiseen. Työntekijöiden osaamisen, tiedon saannin, valtuuksien ja palkitsemisen tulisi olla organisaation jokaisella tasolla riittävät suhteessa tavoitteisiin. Näistä seikoista huolehtiminen on johdon ja esimiesten tehtävä. Suomalaisilla työpaikoilla on keskimäärin parantamisen varaa valtuuksien riittävydessä sekä palkitsemisessa. (Hakonen ym. 2014.)

#### 2.4.1 Haluttu henkilöstö

Palkitseminen vaikuttaa paljon siihen, miten hyvin organisaatioon saadaan houkuteltua haluttunlaista henkilöstöä, ja miten heidät saadaan pysymään. On kuitenkin muistettava, että tässä ei ratkaise pelkkä palkitseminen, vaan myös tulevaisuuden näkymät ja monet muut seikat, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa. Yleensä juuri ammattitaitoisemman henkilöstön tarve saa ylimmän johdon kiinnostumaan palkitsemista. Varsinkin suomalaisessa yhteiskunnassa vaikuttaa voimakkaasti suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle. Monessa yrityksessä mietitäänkin nyt mistä jatkossa saadaan tarvittavat työntekijät. (Hakonen ym. 2014.)

Palkkausjärjestelmien uudistuksissa yleinen trendi on viimeaikoina ollut vähentää palkan riippuvuutta palvelusvuosista ja korostettu pätevyyden ja hyvien työsuoritusten merkitystä. Tällä tavalla sekä nuoret, että kokeneet saavat etuja. On myös havaittu, että palvelusvuosiin sitoutetut palkan lisät sitouttavat organisaatioon keskitasoisia työntekijöitä enemmän kuin hyviä. Vuosien sijaan kannattaakin palkita pätevyydestä, jolloin huomioidaan myös pitkän työuran tuoman kokemus ja osaaminen. (Hakonen ym. 2014.)



On väärin luulla, että työntekijät pystyisivät kokoajan luomaan ja kehittämään uutta, siksi työntekijän menestyksestä pitäisikin palkita. Useat innovatiivisuudestaan kuuluisat organisaatiot huolehtivat työntekijöidensä terveydestä hyvin. Luovassa ja innostavassa työssä voi myös palaa loppuun, joten organisaatioissa huolehditaan, että työntekijät eivät tee liian pitkiä päiviä ja päivässä jää aikaa myös vapaa-ajalle. (Vehkaperä, Pirilä & Roivas 2014, 52.)

#### 2.4.2 Tuottavuuden tehostaminen

Tuottavuutta käytetään laajasti henkilöstön palkitsemista määriteltäessä. Tuottavuustunnusluvun laskemiseen käytetään kaavaa, jossa tuotannon tai myynnin arvo jaetaan tehdyillä työtunneilla, näin saadaan tunnusluvuksi tuotannon arvo per työtunti. Osamäärän kannalta tähän tunnuslukuun vaikutetaan parantamalla tuotteiden tai palveluiden laatua, virheettömyyttä ja määrää tai vähentämällä käytettyjä työtunteja. Tehtyihin työtunteihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi siirtämällä työntekijöitä toisiin tiimeihin, joissa heitä tarvitaan. Palkitsemisella voidaan myös vaikuttaa tehokkaasti työn tuottavuuteen. (Hakonen ym. 2014.)

Kauhasen (2014) mukaan yksi johtamismallin muutoksista on myös tiimisuoritusten korostaminen suhteessa yksilösuorituksiin, näin varsinkin, jos tiimien palkitsemiseen käytetään tulospalkkausta. Tällaisessa toimintamallissa esimies käy ensin suorituksen palautekeskustelun koko tiimin ja vasta sen jälkeen yksittäisten tiimin jäsenten kanssa. Tällaisella menettelyllä tehostetaan esimiesten ajankäyttöä, sekä annetaan henkilöstölle selkeä viesti siitä, mitä asioista organisaatiossa arvostetaan ja mitataan. (Kauhanen 2012.)

Osaaminen on yritykselle kilpailukykytekijä ja yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Osaamisen johtamiseen sisältyy kaikki toiminta, jolla yrityksen strategian edellyttämää osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Käsitteellä ”osaamisen johtaminen” tarkoitetaan kaikkea sitä, jonka varassa ja ohjauksessa aiemmin mainittu tapahtuu. Onnistuneen osaamisen johtamisen tuloksena yrityksen toimintatavat, tuotteet ja palvelut sekä innovaatiot kehittyvät. Lopulta myös taloudellinen tulos kasvaa seurauksena kehittyneistä toiminnoista. (Viitala 2013, 138.)

#### 2.4.3 Negatiiviset vaikutukset

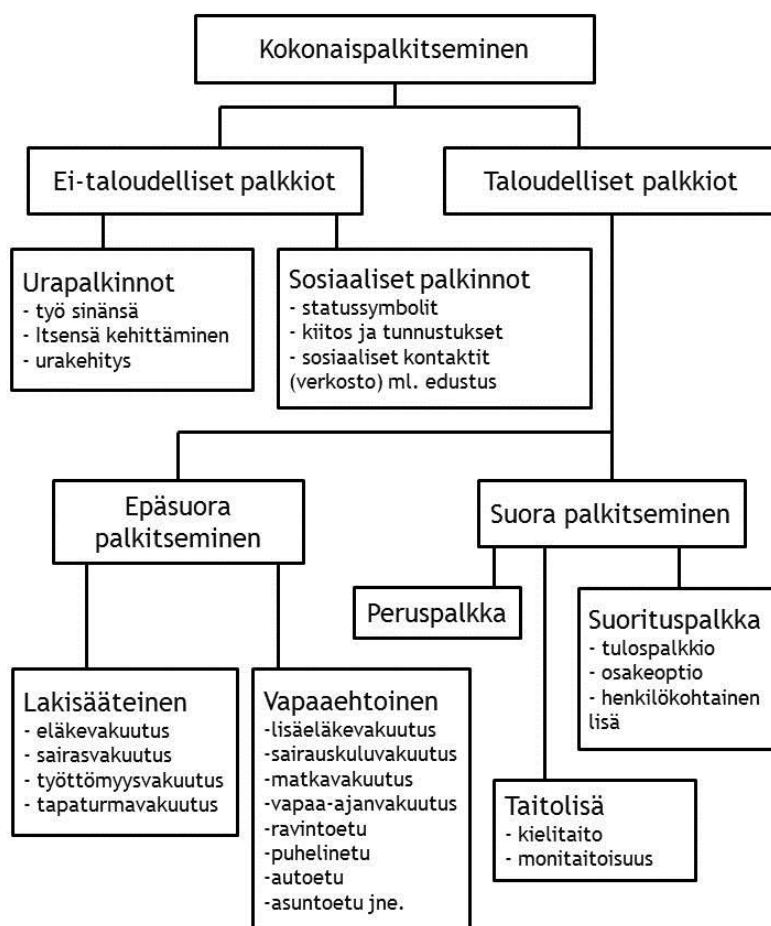
Palkitsemisella voi toki olla myös negatiivisia vaikutuksia ja esimiehen tulisiikin kehittää herkkyyttään havaita näitä vaikutuksia. Negatiivisia vaikutuksia ei pidä pelästyä tai dramatisoida, mutta niille ei myöskään saa ummistaa silmiään. Esimiehen tulee miettiä, mitkä palkitsemistavat sopivat parhaiten juuri hänen työyhteisöönsä ja työtapaansa, esimerkiksi urakkapalkkaus saattaa puutteistaan huolimatta toimia tietyissä töissä, sillä sen myönteiset vaikutukset

ylittävät kielteiset. Esimiehen tulee myös tarkastella, millaisista asioista ja millaisesta käytäytymisestä todella palkitaan. Esimerkiksi, jos työntekijä laiskottelee työssään ja jää tekemään työajan jälkeen vielä ylitöitä saadakseen työnsä valmiiksi, palkitaan häntä väärästä asiasta. Jos puolestaan samalle työntekijälle olisi annettu urakkapalkkio, jonka hän saa jos työ valmistuu ennen työajan loppua, olisi hän todennäköisesti ollut ahkerampi ja saanut työnsä tehtyä ajallaan. Palkitsemismuodoissa on puolensa, mutta esimiehen kannattaa valita käytettäväksi se, jossa myönteiset vaikutukset ovat huomattavasti kielteisiä suuremmat. (Hakonen ym. 2014.)

Harvoissa organisaatioissa tulos saavutetaan yksilötyöskentelyllä, joten yhteistyö eri osastojen ja henkilöiden välillä on välttämätöntä. Mikäli palkitseminen on liian yksilöpainotteista, eli palkitaan vain yksilösuorituksista, voi se johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät alkavat kilpaila toisiaan vastaan. Organisaation kannalta tällainen kilpailu ei ole kannattavaa, vaan se voi johtaa organisaation työntekijöiden sisäiseen kilpailuasetelmaan, tai jopa organisaatioiden väliseen kilpailuttamiseen. Mikäli sitoutuminen organisaatioon on hankittavissa palkkioilla voi riskinä olla, että työntekijä ”myy” tietonsa ja osaamisensa toiselle organisaatiolle, eli siirtyy toiseen yritykseen töihin parempien palkkioiden perässä. (Luoma, Troberg, Kaajasa & Nordlund 2004, 56-57.)

## 2.5 Palkitsemisen keinot

Kauhasen (2012) mukaan palkitsemiskeinot jaetaan taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Aineettomilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä kasvupolkuja sekä sosiaaliin seikkoihin liittyviä keinoja. Taloudelliset palkitsemiskeinot Kauhanen (2012) jakaa kahteen pääryhmään eli suoriin palkitsemiskeinoihin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset edut ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia, ja niillä on ainakin työnantajalle taloudellinen merkitys. Suomessa lakisääteisiä taloudellisia etuja ovat muun muassa työeläke, sairausvakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat erilaiset lisävuutukset sekä erilaiset luontoisedut. Innovatiivisimmat yritykset ovat kehitelleet uusia, juuri heidän organisaatioonsa sopivia etuja, kuten polkupyöräedun. (Kauhanen 2012.) (ks. kuvio 5)



Kuvio 5: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2004, 111)

### 2.5.1 Taloudelliset palkitsemisen keinot

Suoraa taloudellista palkitsemista ovat Kauhasen (2004, 111) mukaan peruspalkka, joka määräytyy alan työehtosopimuksen mukaan ja taitolisät, joita maksetaan esimerkiksi kielitaidosta tai monitaitoisuudesta. Suoran palkitsemisen muotoja ovat myös osalle tai koko henkilökunnalle annettavat osakeoptiot, henkilökohtaiset lisät sekä tulospalkkaus. (Kauhanen 2004, 111.)

Tulokseen perustuvaa palkitsemista kutsutaan tulospalkkaukseksi. Sillä tarkoitetaan työsuoritukseen perustuvaa ja peruspalkkausta täydentävää palkkausjärjestelmää. Tulospalkkiojärjestelmässä maksettava palkkio on ennalta sidottu määriteltyihin tavoitteisiin ja sen saaminen edellyttää asetettujen tavoitteiden saavuttamista tai jopa ylittämistä. Saavutetuista tavoitteista maksettava tulospalkkio maksetaan sovitun aikataulun mukaan esimerkiksi kuukausittain, neljännesvuosittain, vuosittain tai projektin loputtua. Tulospalkkausjärjestelmän tarkoitus on kannustaa työntekijöitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, parantaa yhteistyötä ja työilmapiiriä sekä sitouttaa ja motivoida työntekijöitä. Tulopalkkioita on Suomessa maksettu jo 1970-luvulta lähtien. (Hyppänen 2013, 121.)

Kansikas (2005) yksinkertaistaa tulospalkkauksen seuraaviin lauseisiin: ”Tulospalkkaus perustuu siihen, että palkkiot maksetaan aikaisemmin asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Tämä merkitsee sitä, että työsuoritusta voidaan ohjata ja kannustaa sekä yksilön, yksikön että koko organisaation kannalta parhaaseen mahdolliseen suuntaan.” (Kansikas 2005, 43.) Hokkasen, Mäkelän ja Taatisen (2008) mukaan tulospalkkausjärjestelmä on hyvä tapa palkita laadun ja hankalasti määriteltävien tulosten perusteella. Se myös sopii käytettäväksi kaikissa yrityksen henkilöstöryhmissä. (Hokkanen ym. 2008, 77.)

Epäsuorilla palkitsemisen keinoilla tarkoitetaan sellaisia etuja, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi. Epäsuorat palkitsemisen keinot jaetaan lakisääteisiin eli pakollisiin ja vapaaehtoiisiin. Lakisääteisiä epäsuoria palkitsemisen keinoja ovat Kauhasen (2012) mukaan eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus sekä tapaturmavakuutus. Vapaaehtoisia epäsuoria palkitsemisen keinoja ovat lisäeläkevakuutus, sairauskuluvakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajan vakuutus, ravintoetu, puhelinetu, autoetu ja asuntoetu. Vapaaehtoisissa epäsuorissa palkitsemisen keinoissa vain mielikuvitus on rajana eli yritys voi kehittää juuri omaa organisaatiotaan parhaiten palvelevia palkitsemisen keinoja. (Kauhanen 2012.)

### 2.5.2 Aineettomat palkitsemisen keinot

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan työuraan ja sosiaalisiin palkintoihin liittyviä palkitsemisen keinoja. Kauhasen (2012) mukaan aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa työntekijän palkan kasvaessa. Tulojen kasvaessa palkan merkitys useimmiten vähenee ja muiden tekijöiden merkitys korostuu. (Kauhanen 2012.)

Työuraan liittyviä aineettomia palkitsemisen keinoja ovat työ sinänsä, itsensä kehittäminen sekä etenemismahdollisuudet. Työ itsessään on aineeton palkitsemisen keino, sillä nykyisessä länsimaisessa yhteiskunnassa missään työyhteisössä ei voida täysin taata työn jatkuvuutta. Itsensä kehittämisellä tarkoitetaan henkilökunnan vapaa-ajalla tapahtuvaa opiskelua ja kursseja joiden kustannukset yritys maksaa joko kokonaan tai osittain. Tämä palkitsemisen keino oli suuresti käytössä vielä 1990-luvulla, jolloin henkilökunta odotti työnantajan huolehtivan heidän ammattitaitonsa säilymisestä. Trendi on kuitenkin muuttunut 2000-luvun aikana. Nykyisin yritykset odottavat henkilökunnan huolehtivan itse oman ammattitaitonsa säilymisestä ja itsensä kehittäminen onkin nykyisin kiinni enemmän työntekijän omasta halusta ja ajasta. Etenemismahdollisuuksilla tarkoitetaan henkilön mahdollisuutta edetä organisaation sisällä tehtävästä tai sektorista toiseen. (Kauhanen 2012.)

Sosiaalisia palkintoja ovat erilaiset statussymbolit, kiitos ja tunnustus sekä sosiaaliset kontaktit. Statussymboleita ovat esimerkiksi: toiminimike, työpiste, työasusteet, työaika, työauto,

parkkipaikka ja sen sijainti, käyntikortti, assistenttipalvelut sekä muut erityisoikeudet ja palvelut. Kiitoksella ja tunnustuksella tarkoitetaan työntekijän saamaa tunnustusta hyvin suoritetusta työstä. Tunnustusta voidaan antaa tiedottamalla organisaation sisäisesti henkilön saavutuksista tai nimeämällä tämä kuukauden tai vuoden työntekijäksi. Kiitosta ja tunnustusta voidaan antaa myös yksityisesti. Yritys voi palkita työntekijöitään myös tarjoamalla mielenkiintoisia sosiaalisia kontakteja esimerkiksi edustustehtävien kautta. (Kauhanen 2012.)

## 2.6 Johtaminen palkitsemisen tukena

Yrityksessä on esimies keskimäärin jokaista 10-20 henkilöä kohden. Useimmiten esimies on pääroolissa, kun ryhmän tehtäviä määritellään ja kehitetään, ryhmiä muodostetaan, työsuorituksia arvioidaan, palkan suuruudesta päätetään, toiminnan vaatimaa osaamista arvioidaan ja kehitetään tai työntekijöitä vähennetään. Henkilöstötoiminnassa voidaan luoda periaatteita, toimintamalleja ja erilaisia työkaluja, mutta niiden käytön ja onnistumisen takaavat esimiehet. Esimiehen rooli on tärkeä esimerkiksi organisaation rakentamisessa ja kehittämisessä, henkilöstövoimavarojen muodostamisessa, suoriutumisen johtamisessa, henkilöstön osaamisen uudistamisessa ja kehittämisessä, palkitsemisessa, hyvinvoinnista huolehtimisessa sekä henkilöstön osallistamisessa. (Viitala 2013, 212.)

Esimiehen tehtävä on huolehtia alaistensa palkkaan ja palkkaukseen liittyvistä asioista. Hänen tulee osallistua maksettavan palkan määrittämiseen organisaation palkkapolitiikan puitteissa. Palkkaa määrittäessä esimiehen on tietysti huomioitava työehtosopimusten vähimmäispalkkarajat sekä tasa-arvoisuuteen liittyvät lait. Esimiehen tulee myös muistaa, että palkka on vain yksi osa palkitsemisen kokonaisuutta, ja palkkaa tulee tarkastella koko palkitsemisen kokonaisuus huomioon ottaen. (Hyppänen 2013, 124–125.)

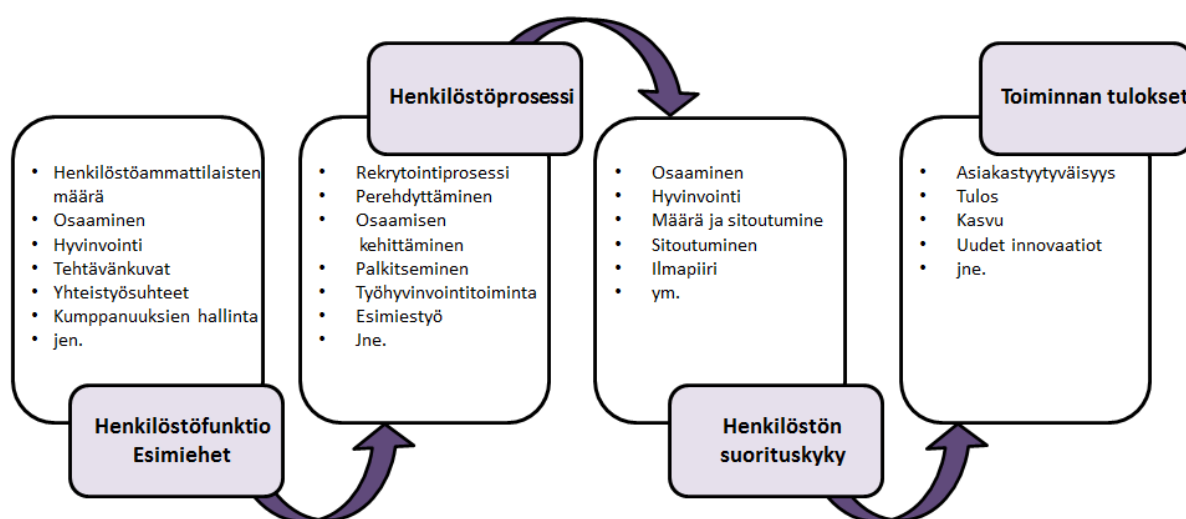
Esimiehen tulee perehtyä palkan maksun, palkkapolitiikan ja tasa-arvoisuuden lisäksi myös erilaisiin työehtosopimuksissa määriteltyihin palkan lisiin. Yleensä lisät liittyvät työolosuhteisiin (kylmän työn lisä, tapaturma alttiin työn lisä) tai työaikaan (iltalisä, viikonloppulisä). Yleisin työntekijöille maksettava lisä on ylityölisä, se maksetaan esimiehen määräämästä tai ennalta sovitusta ylityöstä. (Hyppänen 2013, 125.)

Palkankorotuksia harkittaessa tulee esimiehen noudattaa organisaation palkkapolitiikkaa. Useimmat työntekijät saavat niin sanottuja yleiskorotuksia työehtosopimustensa perusteella. Työntekijä voi myös pyytää henkilökohtaista palkankorotusta perustelluista syistä. Esimiehen on palkankorotusta harkitessaan varmistettava, että palkankorotukselle on todelliset perusteet, esimerkiksi haastavammat työtehtävät, ja että se on taloudellisesti mahdollista. Palkan korotuksen myöntäminen on työnantajalle merkittävä päätös, sillä se nostaa työntekijästä aiheutuvia kustannuksia työsuhteen loppuun asti, mutta palkan motivaatioarvo säilyy vain

muutaman kuukauden. Jos työntekijä hakee palkankorotusta esimerkiksi yhden onnistuneen projektin perusteella, tulisi esimiehen harkita kertaluontoista korvausta pysyvän palkankorotuksen sijaan. (Hyppänen 2013, 125.)

Viitala (2013) tuo esille näkökulman, jonka mukaan työhyvinvoinnin tulisi olla yksi yrityksen tavoitteista, muiden henkilöstötavoitteiden seurassa, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö on tehokas, oppii uutta, kehittyy ja pystyy tuottamaan luovia ratkaisuja sekä uusia innovaatioita. Monien yritysten menestystarinoissa korostuu työn imu, eli henkilöstön innostus sekä sitoutuminen työhön ja yritykseen. Työn imu vähentää poissaoloja, mikä puolestaan parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta. Työn imua tukevat monipuoliset ja haastavat työtehtävät, tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet sekä hyvä johtaminen. (Viitala 2013, 171.)

Henkilöstöjohtamisen päämäärät ovat samoja päämääriä kuin yrityksellä yleensäkin: kannattava toiminta ja yleensä kasvu, sekä näitä kahta edeltävät tekijät esimerkiksi korkea asiakasyytyväisyys. Jotta edellä mainittuihin tuloksiin päästään tarvitaan riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Jotta tällaiseen henkilöstöön puolestaan päästäisiin tarvitaan tehokas rekrytointiprosessi, osaamisen keskittäminen, työhyvinvoinnin johtamista ja ohjaamista. Lopulta kysytään millaisen henkilöstöorganisaation varassa edellä mainitut prosessit ja käytännöt onnistuvat ja määritellään henkilöstöfunktion kokoonpano ja osaamiset, henkilöstöjohtamisen periaatteet ja muut resurssit. (Viitala 2013, 243.) (Ks. kuvio 5.)



Kuvio 6: Henkilöstöjohtamisen strateginen kausaalikartta (Viitala 2013, 243)

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden todellinen arviointi edellyttää kuvion 6 kaikkien osa-alueiden arvioimista ja mittaamista. Ei riitä, että mitataan vain henkilöstöjohtamisen välittämiä tuloksia, lisäksi on arvioitava niihin johtavien toimenpiteiden tehokkuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi palkitseminen ja osaamisen kehittämisen toimenpiteet. (Viitala 2013, 243.)

Onnistuneen johtamisen periaatteet DeSain (2013) mukaan:

1. Näytä henkilöstölle miten otetaan ”turvallisista riskejä” (derisk) tulevaisuuden kehityksessä. Täysin riskitön toiminta voi johtaa pysähtyneisyyteen. Jos riskejä ei ota tarpeeksi voi seurata liiallista tuotteistamista ja hintasotia. Oikeanlaisten riskien ottaminen oikeaan aikaan johtaa markkinoiden erilaistumiseen, jota kutustaan turvallisten riskien ottamisen tulevaisuudeksi (deriskin the future).
2. Luo tervettä tyytymättömyyttä. Haasta henkilöstöä ja vaadi läpi-murjoja – silloin tällöin. Suurin osa työstä on kasvattavaa. Parhaimmat uudistajat ja innovaattorit kyllästyvät helposti. Vaihtelee siis heidän tehtäviään helppojen ja haastavien välillä, tämä pitää heidän mielenkiintonsa ja suorituskykynsä huipussaan.
3. Kerro ja kommunikoi siitä, miten innovaatiopäätökset tehdään. Luo läpinäkyvä ympäristö ideoinnille, arviointikriteereille, rahoitukselle ja kokeiluille.
4. Luo ja toteuta palkinto- ja palkitsemispolitiikka, joka edistää hyviä toimintoja kaikille, erityisesti keskijohdolle.
5. Näytä henkilökohtainen intohimosi innovatiiviseen ajatteluun ja luovuuteen. (DeSai 2013, 78-79.)

Kun organisaatiossa tehdään päätöksiä tiimien koostamisesta, on hyvien tiimijäsenten lisäksi huomioitava, että esimies antaa alaisilleen oikeanlaisia työkaluja. Työntekijöitä ei palkata yritykseen esimiestensä kopioiksi, vaan heidät palkataan tekemään töitä mitä esimiehet eivät voi, tai eivät halua tehdä. Palkataan siis päteviä ammattilaisia suorittamaan olennaisia velvollisuuksia, jotta esimiehen ei niitä tarvitse tehdä ja hän voi keskittyä tiimensä johtamiseen. Esimiehen tulee kunnioittaa työntekijöitään heidän roolissaan ja antaa heille oikeuksia omissa tehtävissään. Työntekijöillä tulisi olla kuitenkin jonkinlainen ohjeistus, vaikka muistikirja, päivittäiseen ja viikoittaiseen työntekoon. Leonard (2014) vertaa näitä ”muistikirjoja” lentäjien käyttämiin ennen lentoa tarkistettaviin muistilistoihin. Lentäjä ei lue listaa oppiakseen uutta, vaan hän käyttää sitä, muistaakseen mitä kaikkea pitää tehdä, jotta lentomatka sujuu turvallisesti. (Leonard 2014, 51.)

## 2.7 Henkilöstön motivoiminen

Ennen kaikkea puhetta kannustavista palkitsemisjärjestelmistä ja niiden motivaatioarvoista tulisi yrityksessä tarkistaa, että perus asiat ovat kunnossa. Huonolle pohjalle rakennetun palkitsemisstrategian motivaatioarvo tulee olemaan mitätön ja sadat, tuhannet tai jopa miljoonat eurot on heitetty hukkaan. Johdon ja esimiesten tulisi ensin varmistaa, että tehtävillä töillä on selkeät tavoitteet ja päämäärät. Työntekijöillä tulee olla kaikki tarvittavat työkalut tavoitteeseen pääsemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseen tulee olla realistiset mahdollisuudet. Työntekijöiden osaamisen, tiedon saannin, valtuuksien ja palkitsemisen pitää olla organi-

saation jokaisella tasolla riittävät suhteessa tavoitteeseen. Kun työntekijöiden perustyökalut ovat kunnossa, voidaan heille alkaa asettamaan tavoitteita joista palkita ja sitä kautta motivoida. (Hakonen ym. 2014.)

Yrityksen henkilöstö koostuu erilaisista yksilöistä ja erilaisia yksilöitä motivoivat erilaiset asiat. Jotkut yrittävät kaikkensa onnistuakseen, eivätkä luovuta suurtenkaan vastoinikäymisten edessä, toiset voivat puolestaan luovuttaa heti pienessäkin ylämäessä. Auttaakseen henkilöstöä pääsemään tavoitteeseen, esimiehen tulee siis motivoida heitä kaikkia. Tämän vuoksi esimiehen on tiedettävä, millä keinoin hän saa jokaisen henkilöstön jäsenen motivoituneeksi ja kulkemaan kohti yhteistä tavoitetta ja visiota. Paras keino motivoida henkilöstöä onkin Pardeyn (2007, 140) mukaan toimia itse esimerkkinä ja johtaa henkilöstöä kohti tavoitetta. Jos henkilöstön halutaan kulkevan tiettyyn suuntaan yhteistä päämäärää kohti ja saavuttavan tavoitteita, he todennäköisimmin seuraavat esimiehen esimerkkiä, jos he uskovat esimiehen auttavan heitä tavoitteessaan. Esimerkin voimalla on siis merkitystä motivoinnissa, mutta se ei vielä selitä sitä, miksi henkilöstö liikkuu kohti tiettyä tavoitetta ja seuraa esimiehen esimerkkiä. Tämän vuoksi motivaatiota tulee ymmärtää syvemmin. (Pardey 2007, 140.)

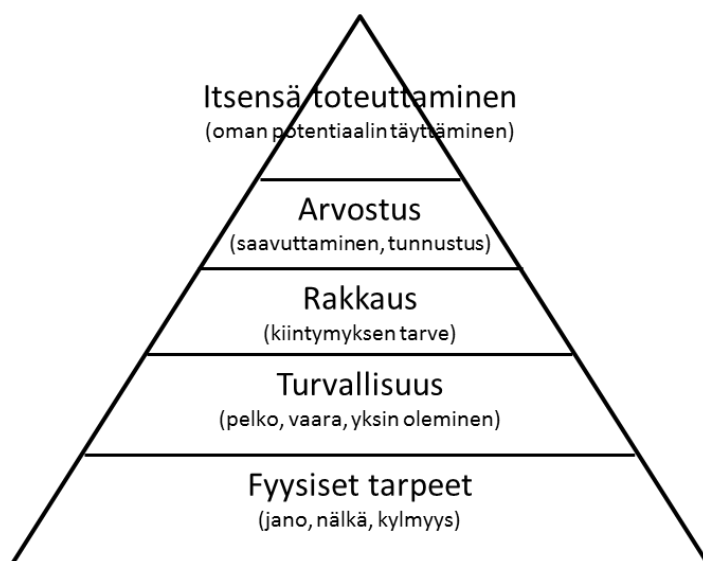
”Motivaatio on psyykkinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tilanteessa toimii” (Peltonen & Ruohotie 1987, 22).

Motivaatio on voima käytöksen takana, se on se psyykkinen tai fysiologinen voima, joka saa ihmisen tekemään asioita. Jos henkilö on esimerkiksi päättänyt ostaa talon ja saavuttaakseen tavoitteen hänen tulee kasvattaa tulojaan, saattaa hän silloin alkaa etsimään paremmin palkattua työtä eli hän toimii psyykkisen voiman motivoimana. Jos taas puolestaan henkilö on ulkona kuumassa ja alkaa tuntea olonsa janoiseksi, hän alkaa etsiä virvoitusta fysiologisen voiman motivoimana. Ihmisen käyttäytyminen ei toki ole näin mustavalkoista, vaan joissakin tapauksissa käytös saattaa näyttää psyykkisen motivaation aikaansaamalta, vaikka se tosiasias-  
assa onkin fysiologisen tarpeen aiheuttama. Esimerkiksi käytös viehättävää henkilöä kohtaan saattaa vaikuttaa psyykkisen motivaation aikaansaamalta, mutta onkin tosiasias-  
sasiassa fysiologisen vietin aikaansaamaa käytöstä. (Pardey 2007, 53.)

### 2.7.1 Tarpeiden hierarkia

Yhdysvaltalainen psykologian professori Abraham Maslow (1987) on esittänyt motivaation toiminnan yksinkertaisella viisitasoisella järjestelmällä. Tämän järjestelmän nimi on ”tarpeiden hierarkia” tai englanniksi hierarchy of needs. Maslown mukaan ihmisellä on viisi pääasiallista tarvetta, jotka ohjaavat käytöstä ja nämä tarpeet on järjestetty eri tasoille eli hierarkiaan. Alimman tason tarpeet tulee tyydyttää ennen seuraavalle tasolle etenemistä. (Maslow 1987, Pardey 2007, 53 mukaan.)





Kuvio 7: Maslown tarpeiden hierarkia (mukaillen Maslow 1987, Pardeyn 2007, 53 mukaan)

Kuviossa 7 on kuvattuna Maslown (1987, 56-59.) tarpeiden hierarkia Pardeyn (2007, 53) mukaan. Maslown mukaan ihminen jakaa ruoan tarpeen kaikkien elävien olentojen kanssa, rakkauden tarpeen, ehkäpä, vain ihmisapinoiden kanssa ja itsensä toteuttamisen tarpeen vain muiden ihmisten kanssa. Mitä korkeammalla hierarkiassa tarve on, sitä inhimillisempi se on. Maslown mukaan ihmisen täytyy ensin tyydyttää fyysiset tarpeensa, kuten jano, nälkä ja kylmyys, ennen kuin se alkaa etsiä turvaa. Kun turvallisuuden tarve on täytetty, alkaa ihminen tavoitella rakkautta ja täyttää kiintymyksen tarvettaan. Rakkauden jälkeen tavoitellaan arvostusta ja vasta arvostuksen tarpeen täyttymisen jälkeen ihminen alkaa tavoitella oman potentiaalinsa täyttämistä. (Maslow 1987, 56-59.)

Kolmio kuvastaa ihmisen elämää kokonaisuutena, mutta sen voi kääntää myös työelämään. Henkilöstöllä tulee olla inhimilliset ja turvalliset työolot, heidän tulee kokea kiintymystä ja rakkautta elämässään ja heidän tulee kokea tulevaisuutensa arvostetuksi, jotta he työskentelevät täydellä potentiaalillaan ja antavat työlle täyden huomion (Pardey 2007, 53-141). Maslown (1987, 56-59) tarpeiden hierarkiaa voidaan käyttää esimerkkinä siitä, millaisissa työoloissa ihminen on tai ei ole motivoitunut, mutta se on liian suurpiirteinen kertoakseen miten yksilöitä motivoidaan. (Maslow 1987, 56-59, Pardeyn 2007, 141 mukaan.)

Kauhanen (2012) viittaa Maslown (1987) tarvehierarkiaan todetessaan palkan kannustearvon häviävän sen jälkeen kun elämiselle välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Palkka on tärkeä perustarpeiden tyydyttämistä varten, mutta kun perustarpeet on tyydytetty, ei palkka enää ohjaa työntekijän työkäyttäytymistä. Palkan niin sanottu motivaatioarvo siis pienenee tulojen kasvaessa. (Kauhanen 2012.)

### 2.7.2 Motivaatio hygieniateoria

Frederik Herzbergin motivaatio hygieniateorian, tai toiselta nimeltään 2-faktoriteorian, mukaan palkan avulla voidaan poistaa työtyytymättömyyttä. Herzbergin teoria on peräisin 1960-luvun Yhdysvalloista ja sen mukaan tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, ovat eri tekijöitä, kuin ne mitkä vaikuttavat työtyytymättömyyteen. (Kauhanen 2012.)

Työtyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät on nimetty hygieniatarpeiksi ja niiden täyttyminen ei johda työtyytyväisyyteen vaan ei-tyytymättömyyteen. Herzberg selventää myös, ettei työtyytyväisyyden vastakohta ole työtyytymättömyys vaan ei-tyytyväisyys. Ihmisen kahdenlaiset tarpeet voidaan luokitella ihmisen animaalisien luonnon aiheuttamiin tarpeisiin ja uniikkeihin vain ihmisille ominaisiin tarpeisiin. Esimerkiksi jos ihmisellä on nälkä, eli luonnon aiheuttama perustarve, muodostuu hänellä siitä tarve hankkia rahaa ruokaan, jolloin rahan tarpeesta muodostuu tarve joka on ominainen vain ihmiselle. (Herzberg 2008, 21-23.)

Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä työssä ovat Herzbergin (2008, 24-25) mukaan (Liite 1) saavutukset, saavutusten tunnustaminen, työ itsessään, vastuullisuus sekä kasvu ja kehitys. Työtyytymättömyyteen työssä vaikuttavia hygieniat tekijöitä ovat yhtiön politiikka ja hallinto, valvonta, henkilökohtaiset suhteet, työolot, palkka, status sekä turvallisuus. Liitteenä 1 on yhteenveto tekijöistä jotka aiheuttivat työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä. Yhteenveto perustuu 1 685 työntekijän haastatteluun, työntekijöitä tutkittiin 12 eri tutkimuksessa useilta eri aloilta, ammanteista ja asemista. (Herzberg 2008, 24-25.)

Kauhasen (2012) mukaan Herzbergin johtopäätös oli, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä eli saavutuksia, tunnustusta, työtä itseään, vastuuta sekä kasvua tulisi käyttää henkilöstön motivointiin kohti parempia työsuorituksia. Työtyytymättömyyttä aiheuttavat seikat yhtiön politiikassa ja hallinnossa, valvonnassa, henkilökohtaisissa suhteissa, työoloissa, palkassa, statuksessa sekä turvallisuudessa tulisi puolestaan pyrkiä poistamaan kokonaan. (Kauhanen 2012.)

### 2.7.3 Motivaatio ja palkitseminen

Maslown tarpeiden hierarkia on peräisin 1950-luvun Yhdysvalloista samoin kun Herzbergin motivaatio hygieniateoria, molempia teorioita voi kritisoida sillä ne ovat vanhoja ja ne perustuvat amerikkalaisiin työyhteisöihin. Viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana arvostukset ovat muuttuneet ja taloudellinen toimeentulo parantunut, nämä seikat vaikuttavat tietysti myös motivaatioperusteisiin ja niiden muutoksiin. Silti kummankaan klassisen motivaatiotutkimuksen tuloksia ei voi ohittaa tarkasteltaessa työntekijöiden motivointia. Tutkimusten perus sanoma on edelleen validi ja sovellettaessa 2000-luvun yritysmaailmaan. Organisaatiossa voitai-

siin esimerkiksi käyttää Maslown tarpeiden hierarkiaa tarkasteltaessa kaikkien organisaation eritasoisten työntekijöiden työolosuhteita, tai muissa suurpiirteisissä ja kokonaisvaltaisissa tarkasteluissa. Herzbergin teoriaa voitaisiin puolestaan hyödyntää yksikkötasolla, kun suunnitellaan henkilöstön motivointia tarkemmin. (Pardey 2007, 53-141.)

Henkilöstön motivoiminen on taitolaji. Onnistuakseen palkitsemisessa ja sitä kautta työntekijöiden motivoinnissa tulee esimiehen korostaa organisaation ja oman yksikön perustehtävää asettaessaan tavoitteita palkitsemisen perustaksi. Kun esimies tuntee työntekijänsä, hän oppii miten eri ihmisten kanssa tulee toimia. Asiat jotka toimivat toisella voivat olla aivan väärä jollekin toiselle. Huonosti esitettynä paraskin palkitseminen voi työntekijästä tuntua liialliselta kontrolloimiselta. Tällaisessa tapauksessa hyväksi tarkoitetun palkitsemisen vaikutus motivaatioon muuttuukin kielteiseksi. (Hakonen ym. 2014.)

Liian innokkaan motivoinnin sijaan hyödyllinen lähestymistapa voisi olla yhteisen edun tavoittelemisen ja palkitsemisen onnistuminen. Kun asetettuihin tavoitteisiin päästään tulee kaikkien osapuolten eli yrityksen ja sen henkilöstön hyötyä. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen näkyy omistajalle parempina tuloksina, asiakkaalle se voi merkitä laadukkaampaa ja nopeampaa palvelua sekä henkilöstölle palkkioita ja työsuhteen pysyvyyttä. Palkitseminen tekee onnistumiset näkyviksi myös organisaation sisällä. (Hakonen ym. 2014.)

Palkitseminen motivoi ja ohjaa ihmisen toimintaa, vaikka useimmat eivät sitä tahdokaan myöntää. Motivaatiota vahvistaa odotusarvo siitä, että onnistuminen on mahdollista ja se tulee johtamaan tavoiteltuun palkitsemiseen. Vaikka selvää linjausta ei palkitsemisesta olisi tehty moni kuitenkin odottaa, että ennemmin tai myöhemmin hyviä työsuorituksia seuraa jonkinlainen palkitseminen. (Hakonen ym. 2014.)

Motivaatiotekijöiden suurpiirteinen tunteminen organisaatiossa ei riitä onnistumiseen palkitsemisessa ja motivoinnissa. Lisäksi tulisi tuntea eri-ikäisten, miesten ja naisten sekä eritasoisen koulutuksen saaneiden motivaatio. Myös erilaiset kulttuuritaustat tulisi ottaa huomioon. (Kauhanen 2012.) Jotta yrityksessä voitaisiin luoda juuri omia tarpeita vastaava palkitsemisen ja motivoinnin järjestelmä tulisi henkilökunnan kannalta tarpeelliset muuttujat selvittää ja palkitsemista sekä motivaatiota tutkia näitä muuttujia hyödyntämällä.

### 3 Caseyritys: Intersport Lohja

Sain toimeksiannon Intersport Lohjan kauppiailta Ulla ja Mika Reivoselta. Olen itse ollut töissä Lohjan Intersportissa kesäkuusta 2012, eli noin kolme ja puoli vuotta tätä työtä kirjoittaessani. Kerroin kauppiaille, että haluaisin tehdä opinnäytetyön palkitsemisesta ja sen vaikutuksista henkilökunnan motivaatioon. Tulimme siihen lopputulokseen, että voisin tehdä työn Inter-

sportille. Toimeksiannoksi muodostui tehdä teoriaan pohjautuva tutkimus palkitsemisesta, sen muodoista ja vaikutuksesta työmotivaatioon. Työstä tulee käydä esille myös palkitsemisen hyvät että huonot puolet sekä mahdolliset riskit. Työn tulee muodostua teoriasta, sekä tutkimuksesta, jossa selvitetään mitkä palkitsemisen keinot pienten Intersporttien työntekijät kokevat motivoivimmiksi. (U. Reivonen & M. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.8.2015.)

### 3.1 Intersport Lohja

Intersport Finland Oy on Keskon omistama tytäryhtiö. Yhtiö vastaa Intersport ja Budget Sport - ketjujen ketjunohjauksesta ja liiketoiminnan kehittamisestä. Intersportteja on 42 maassa yli 5400 kappaletta, näistä 62 Intersport on osa Kesko-konsernia ja urheilukaupan markkinajohtaja Suomessa. Intersport panostaa toiminnassaan laajaan valikoimaan, palveluun, laadukkaisiin tuotteisiin, monipuolisiin huolto-, korjaus- ja oheistuotepalveluihin sekä viihtyvyyteen. Intersportissa noudatetaan K-ryhmän arvoja. (Intersport 2015.)

Intersport on urheilukauppa, jonka kohderyhmä on laaja. Intersport Lohjan valikoimaan kuuluvat: kuntoilu ja fitness, juoksu, retkeily, palloilu, vapaa-aika, maastohiihto sekä laskettelu. Valikoima sisältää siis urheiluvälineiden ja vaatteiden lisäksi myös vapaa-ajan vaatteita. Asiakaskohderyhmiä ei voida jakaa sukupuolen tai iän perusteella. Tuotteiden hinnat ovat hieman korkeammat kuin hypermarketeissa kuten Citymarketissa tai Prismassa, mutta hinta-laatusuhde on kuitenkin kohdallaan. Asiakkaan täytyy siis olla henkilö, joka on valmis maksamaan hieman enemmän saadessaan laadukkaamman tuotteen. Intersport tarjoaa paljon erihintaisia tuotteita, mikä mahdollistaa sen, että jokainen asiakas voi löytää tarpeitaan vastaavan vaateen, jalkineen tai urheiluvälineen. (U. Reivonen & M. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2014.)

Asiakkaat voidaan jaotella esimerkiksi sen mukaan, tulevatko he ostamaan tuotetta erikoistarpeeseen vai yleiskäyttöön. Urheiluvälinepuolella suuri osa tuotteista ostetaan nimenomaan tarpeeseen, jolloin asiakas tietää mitä haluaa ja on valmis maksamaan siitä. Vaate- ja jalkinepuolella ostopäätökseen vaikuttaa moni asia. Liikkeen on pystyttävä tarjoamaan ammattitaitoista asiakaspalvelua, hyvä valikoima sekä kilpailukykyinen hinta. Pienellä paikkakunnalla, kuten Lohja, on äärimmäisen tärkeää luoda asiakassuhteita, jotka kestävät, ja tuovat asiakkaan samaan liikkeeseen yhä uudelleen. (U. Reivonen & M. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2014.)

Kauppias seuraa päivittäin kaupan myyntiä ja myyntikatetta omasta järjestelmästä ja kerran kuukaudessa käydään läpi kausituloslaskelma yhdessä aluepäällikön kanssa. Henkilöstön tyytyväisyyskysely järjestetään kerran vuodessa ja kehityskeskusteluja pidetään tarpeen mukaan. (U. Reivonen & M. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.8.2015.)

### 3.2 Henkilökunta ja palkitseminen

Lohjan Intersportissa on ollut kolmen vuoden ajan jatkuvasti 3-5 työntekijää ja lisäksi kauppiaspariskunta, jotka työskentelevät sekä myymälän puolella, että toimistossa. Kaikki työntekijät ovat tehtävänimikkeeltään urheiluväinemyyjiä. Heidän työaikansa vaihtelee 15 tunnin osa-aikaisista sopimuksista kokoaikaisiin. Tilanteen mukaan Intersporttiin otetaan myös työharjoittelijoita ja kesäisin kesätyöntekijöitä. (U. Reivonen & M. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.8.2015.)

Työntekijöiden palkan perustana on kaupan alan työehtosopimus. Liike on auki arkisin 9:30-19:00 ja lauantaisin 9:00-16:00. Kesä- ja joulusesongin aikana sekä poikkeusviikonloppuisin liike on auki myös sunnuntaisin 12:00-16:00. Työntekijät saavat iltalisää maanantaista ja perjantaihin kello 18 jälkeen 3,91 euroa. Lauantailisää työntekijät saavat lauantaisin kello 13 jälkeen 5,16 euroa tunnilta. (Palvelualojen ammattiliitto, 2015.)

Nykyisillään vapaaehtoisia palkitsemisen keinoja on useita, mutta niiden käyttö on enemmän ja vähemmän sattumanvaraista. Alle on listattuna kaikki nykyiset palkitsemisen keinot, sekä avaus siitä, mitä keinot pitävät sisällään ja kuinka niitä käytetään.

- Muutaman kerran vuodessa työpaikalla järjestetään myyntikilpailuja, tällaisia järjestetään vain kun koko henkilökunta on töissä, jottei eriarvoisuutta synny ja kaikki pääsevät osallistumaan. Palkinnot myyntikilpailuissa ovat alle 20 euron arvoisia, joten kyseessä on enemmän leikkimielinen kilpailu kuin todellinen kilpailutilanne jossa voittaja saisi huomattavaa taloudellista etua.
- Joka joulukuun kaikki sillä hetkellä vakituksessa tai määrä-aikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät saavat joululahjat kauppiailta, lahjoina on annettu esimerkiksi Peak Performance -kassat joiden arvo on 120€, Suunto Quest sykemittarit arvoltaan 200€ sekä Polar M400 aktiivisuusmittareita arvoltaan myös 200€.
- Henkilökunnan tiloissa on luettavissa päivän lehtiä sekä alan ammattilehti Sporttimyyjä. Henkilökunnalla on käytettävissään myös tietokone, jota he voivat tauoillaan käyttää vapaasti vaikkapa omien sähköpostien lukemiseen.
- Henkilökunnalle hankitaan noin kahdesti vuodessa uudet työpaidat, paidat ovat korkealaatuisia ja usein samoja merkkejä ja malleja kuin mitä myymälässä myydään.
- Henkilökunta saa myymälän tuotteista työntekijä-alennuksen, joka on huomattavasti kuluttajahintoja alhaisempi. Myös työntekijöiden samaan ruokakuntaan kuuluvat perheenjäsenet saavat tämän alennuksen. (U. Reivonen & M. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.8.2015.)

## 4 Tutkimus

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa kahteen osaan: laadulliseen sekä määrälliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on kerätä ymmärrystä erilaisista ilmiöistä, kun määrällinen tutkimus puolestaan perustuu laskennallisten ja tilastoitavien tietojen tuottamiseen. (Yin 2003, 6-10.)

Tutkimusmenetelmän valinta riippuu aina valitusta tutkimusongelmasta. Tutkimusmenetelmiä on perinteisesti kolme: eksperimentaalinen eli kokeellinen tutkimus, kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sekä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa verrataan yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, määrällisessä tutkimuksessa tietylle otokselle suoritetaan strukturoitu kysely tai haastattelu ja laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta, tilannetta tai joukkoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty määrällistä tutkimusmenetelmää, sillä tarkoituksena on suorittaa strukturoitu kokonaiskysely tietylle perusjoukolle. Tarkoituksen on myös tutkia aihetta niin, että siitä saadaan dataa helposti käsiteltävään tilastolliseen muotoon.

### 4.2 Kyselytutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitkä palkitsemisen keinot pienten, alle 15 henkilöä työllistävien, Intersporttien henkilökunta kokee motivoiviksi. Tutkimusongelman voi muotoilla yksinkertaiseksi kysymykseksi: Mikä motivoi pienten urheiluvälineliikkeiden henkilökuntaa? Yksinkertaiseen muotoon muotoiltu kysymys helpottaa tutkimuksen viemistä eteenpäin, sekä selkeyttää koko tutkimusprosessia. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitkä palkitsemisen muodot henkilökunta kokee motivoiviksi, joten tutkimuksen tarkoituksessa yhdistyy piirteitä kartoittavasta ja kuvailevasta tutkimuksesta.

Tässä opinnäytetyössä on valittu käytettäväksi määrällinen tutkimusmenetelmä ja sen muotona kyselytutkimus. Tutkimuksen tarkoitus on sekoitus kartoittavaa ja kuvailevaa tutkimusta, joita kumpaakin voidaan tutkia joko kvantitatiivisella tai kvalitatiivisella menetelmällä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on kuitenkin valittu, sillä sen keskeiset muodot täsmäivät paremmin tämän työn tarkoitukseen. Määrällisessä tutkimuksessa on tarkoitus havainnollistaa muuttujat taulukkomuotoon sekä saattaa aineisto tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Määrällisessä tutkimuksessa päätelmiä tehdään tilastolliseen analysointiin perustuen eli esimerkiksi kuvailemalla tuloksia prosenttitaulukon avulla. (Hirsjärvi ym. 2008, 135-136.)

Aineistonkeruumenetelmä tässä opinnäytetyön tutkimuksessa on kyselylomake, joka lähetetään kaikille pienten, alle 15 henkilöä työllistävien, Intersporttien työntekijöille. Kyseessä on kokonaistutkimus, sillä tutkittava joukko on kohtalaisen pieni ja sähköisessä muodossa oleva kysely on helppo ja tehokas tapa kerätä tietoa laajalle alueelle sijoittuvasta joukosta. Tulosten perusteella voidaan kertoa, mitkä palkitsemisen muodot koetaan motivoivimmiksi. (Hirsjärvi ym. 2008, 174-175.)

#### 4.3 Kyselylomakkeen laatiminen

Kysely on yksi määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumuoto. Kyselytutkimus tai survey-tutkimus tarkoittaa sellaista aineistonkeruumuotoa, jossa aineisto kerätään standardoidusti ja jossa kyselyyn vastaajat muodostavat otoksen perusjoukosta. Tässä tapauksessa kyseessä on kokonaistutkimus, jossa kysely on lähetetty koko perusjoukolle, eli kaikille pienten, alle 15 henkilöä työllistävien, Intersporttien työntekijöille. Standardoitu kysely tarkoittaa sitä, että kun halutaan selville, mikä koulutus vastaajilla on, kysymys esitetään kaikille vastaajille samassa muodossa. (Hirsjärvi ym. 2008, 188-189.)

Lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on ennalta määrätty, avoimessa haastattelussa ei puolestaan ole mitään ennalta määrättyä rakennetta, vaan tutkija kerää tietoa haastateltavan ajatuksista, asenteista ja mielipiteistä keskustelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009 208-209.) Avoimessa haastattelussa saataisiin selville paljon enemmän haastateltavan kokemuksista ja mielipiteistä, mutta se vaatii myös enemmän resursseja ja kerättyä dataa on vaikeampi analysoida. Strukturoitu kyselylomake on taloudellisempi ja järkevämpi vaihtoehto, kun tutkittava joukko on harvasti hajaantunut ympäri Suomea.

Kyselylomaketta laadittaessa ja kysymyksiä muotoiltaessa on hyvä ottaa huomioon muutamia seikkoja, jotka saattavat vaikuttaa dramaattisesti vastausprosenttiin ja vastausten laatuun. Kyselyn haittoja ovat muun muassa se, ettei kyselyn laatija voi varmistua siitä miten vakavasti kyselyn vastaaja on kyselyn ottanut ja onko hän vastannut rehellisesti, väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida ja joskus on vaikea tietää ovatko kyselyyn vastaavat henkilöt tarpeeksi tietoisia taikka perehtyneitä asiaan antaakseen rehellisiä vastauksia. Näihin kyselyn haittoihin voidaan kuitenkin vaikuttaa kyselyn huolellisella suunnittelulla ja testaamisella. (Hirsjärvi ym. 2008, 190-194.)

Kysymykset tulee laatia niin, että ne ovat yksiselitteisiä, eli kaikki vastaajat ymmärtävät kysymyksen samalla tavoin. Monimerkityksisiä termejä kuten ”usein”, ”tavallisesti”, ”useimmat” ja ”yleensä” tulee välttää. Kysymykset kannattaa myös muotoilla yleisluontoisen sijaan tarkaksi erilaisten tulkintojen välttämiseksi. Jos kysymykseen voi vastata luettelolla, kannattaa harkita tulisiko kysymys muotilla monivalintakysymykseksi avoimen sijaan. Kysymyksiä

laatiessa tulee pitää mielessä myös helppolukuisuus, lyhyempään kysymykseen saa parempia vastauksia kuin pitkään. Laatijan tulee myös välttää kysymyksiä joihin sisältyy toinen kysymys, kahteen kysymykseen ei voi antaa yhtä hyvää vastausta. Kysymysten määrä ja järjestys tulee harkita tarkkaan, liian pitkään kyselyyn on vaikea saada hyvää vastaajaprosenttia. Kyselyn alkuun sijoitetaan yleensä vastaajaa itseään koskevat kysymykset kuten ikä ja sukupuoli, keskivaiheille kannattaa sijoittaa helpommat kysymykset ja loppuun tarkemmat. (Hirsjärvi ym. 2008, 189-199.)

Lomakkeen valmistelussa kannattaa käyttää apuna esitutkimusta, eli antaa kysely testattavaksi koehenkilöille. Koehenkilöiden vastausten ja kokemusten perusteella voidaan korjata sanamuotoja yksiselitteisemmiksi, muotoilla kysymyksiä tai vaihtaa niiden paikkaa tai tarpeen vaatiessa myös lisätä tai poistaa kysymyksiä. Lomakkeen kokeilu on välttämätöntä hyvien vastausten saamiseksi. Valmiin lomakkeen tulisi näyttää helposti vastattavalta ja sen tulisi olla ulkoasultaan moitteeton ja siisti, kirjoitusvirheet ja muut huolimattomuudet tuovat kyselylle heti kyseenalaisen tunnun. Lomakkeen lähetekirjeestä tulisi käydä ilmi lomakkeen käyttötarkeitus ja sen merkitys tutkittavan aiheen kannalta sekä milloin lomakkeeseen on viimeistään vastattava. Lomakkeen lopussa tulee kiittää vastaamisesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 197-199.)

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta varten kysely lähetettiin kahteentoista Intersporttiin ympäri Suomea. Tutkimuksen toimeksiantajien kanssa käytiin läpi sopivat liikkeet, joissa henkilökuntaa on tarpeeksi vähän ja jotka siten sopisivat vertailukohteiksi. Lopputuloksena päädyttiin perusjoukkoon otamaan 12 alle 15 henkilöä työllistävää Intersporttia. (U. Reivonen & M. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.8.2015.) Kysely lähetettiin 2.9.2015 kunkin liikkeen liikekohtaiseen sähköpostiin, josta se on helposti jaettavissa henkilökunnalle vastattavaksi. Kyselyn lähettämisen jälkeisenä päivänä soitin jokaiseen liikkeeseen ja varmistin, että kysely on saapunut ja huomioitu. Sähköpostin lisäksi tehty puhelu korosti tutkimuksen tärkeyttä ja lähensi yksittäisiä kauppiaita tutkijan kanssa. Kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat nimettömään kyselyyn sähköisessä muodossa. (Kyselylomake liitteessä 2)

Kyselyn ensimmäiset kysymykset olivat vastaajan sukupuoli, ikä ja koulutus. Näillä kysymyksillä pyritään keräämään tarkentavaa informaatiota vastausten analysointiin myöhemmässä vaiheessa. Hirsjärvi ym. (2008, 198) kehottavat muotoilemaan ikäkysymyksen monivalintakysymykseksi esimerkiksi 15-25 vuotta, sillä joillekin vastaajille iän kertominen saattaa olla arka asia (Hirsjärvi ym. 2008, 198). Iän ja sukupuolen lisäksi toimeksiantajayrityksessä haluttiin selvittää vaikuttaako koulutus työntekijän motivaatioon. Koulutuksen ja motivaation suhdetta ei tässä opinnäyteyössä ole muuten tutkittu, eikä sitä myöskään tuloksissa avata, mutta toi-



meksiantajayrityksessä oltiin kiinnostuneita myös tästä muuttujasta, joten se sisällytettiin kyselyyn.

Kyselylomakkeen varsinainen tutkimuskysymys oli lomakkeen viimeinen, se oli monivalintakysymys, jossa vastaajaa pyydettiin valitsemaan viisi itseään motivoivinta palkitsemisen keinoa kuudestatoista vaihtoehdosta. Monivalintakysymyksen vaihtoehdot perustuvat Juhani Kauhasen kokonaispalkitsemisen kuvioon (kuvio 5).

Kokonaispalkitsemisen kuviosta on valittu ne kuusitoista palkitsemisen muotoa jotka yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa koettiin mahdollisiksi ja perusteellisiksi. Esimerkiksi osakeoptiot eivät todennäköisesti ole mahdollinen palkitsemisen muoto pienessä yrityksessä. Samoin vaihtoehtoihin ei myöskään sisällytetty lakisääteisiä eläke-, sairaus-, työttömyys- tai tapaturmavakuutuksia, sillä niiden vaikutus motivaatioon ei ollut kiinnostuksen kohteena tässä tutkimuksessa. Peruspalkan ja palkan lisät sen sijaan sisältyivät vaihtoehtoihin, sillä haluttiin tietää motivoiko joitakin työntekijöitä pelkkä peruspalkka ja lakisääteiset ilt- ja viikonloppuliset. (U. Reivonen & M. Reivonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.8.2015.)

#### 4.5 Luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tästä johtuen kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Mittaustuloksia arvioidaan muun muassa niiden reliaabeliuden ja validiuden perusteella. Reliaabelius eli luotettavuus tarkoittaa onko mittaustulos toistettavissa, eli pystytäänkö sillä antamaan ei-sattumanvaraisia vastauksia. Reliaabelius voidaan todeta usealla eri tavalla, esimerkiksi jos samaa henkilöä tutkitaan useammalla eri tutkimuskerralla ja saadaan sama tulos, tai jos kaksi tai useampia arvioitsijoita saavat saman tuloksen, voidaan tulosta pitää reliaabelina. Validiudella tarkoitetaan käytettyjen menetelmien kykyä mitata oikeita asioita, sillä menetelmät eivät aina vastaa sitä mitä tutkija on odottanut. Esimerkiksi tutkittavat ovat vastanneet lomakkeen kysymyksiin, mutta käsittäneet ne aivan toisin kuin tutkija on tarkoittanut. Jos tutkija edelleen kuitenkin analysoi vastaukset oman ajatusmallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää valideina. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Alun perin reliaabelius ja validius ovat syntyneet kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirissä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius eivät kuitenkaan ole niin suuressa roolissa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksityiskohtaista tietoa jostakin tapauksesta, tai pientä joukkoa toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tällaisen tutkimuksen tekijän onkin aiheellista ajatella haastateltavien ko-

kemusten ainutlaatuisuutta, joten perinteisessä muodossaan luotettavuuden ja pätevyyden arvioiminen ei ole kannattavaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 136-232.)

Palkitsemisesta löytyy paljon uutta kirjallisuutta, sekä joitakin hieman vanhempia, mutta edelleen ajankohtaisia teoksia. Työn teoria ja tutkimusosuutta varten on tutkittu yli 20 kirjaa ja useita sähköisiä aineistoja. Kirjat, joita tutkimuksessa on käytetty, ovat suurin osa suosittuja palkitsemiseen liittyvien tutkimusten piirissä, useissa kirjoissa oli viittauksia toisiinsa. Tutkimuksessa käytettiin myös klassisia esimerkkejä kuten Abraham Maslow'n tarpeiden hierarkiaa ja ainakin henkilöstöhallinnon luennoilta moderniksi klassikoksi muodostunutta Juhani Kauhasen kokonaispalkitsemisen kuviota.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään tehdyn tutkimuksen tuloksia. Saadut tulokset on tiivistetty helposti luettavaan muotoon ja tulosten hahmottamisen helpottamiseksi on lisätty kaavioita. Tulosten tueksi on myös kerätty havaintoja aiemmin tehdyistä tutkimuksista sekä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta.

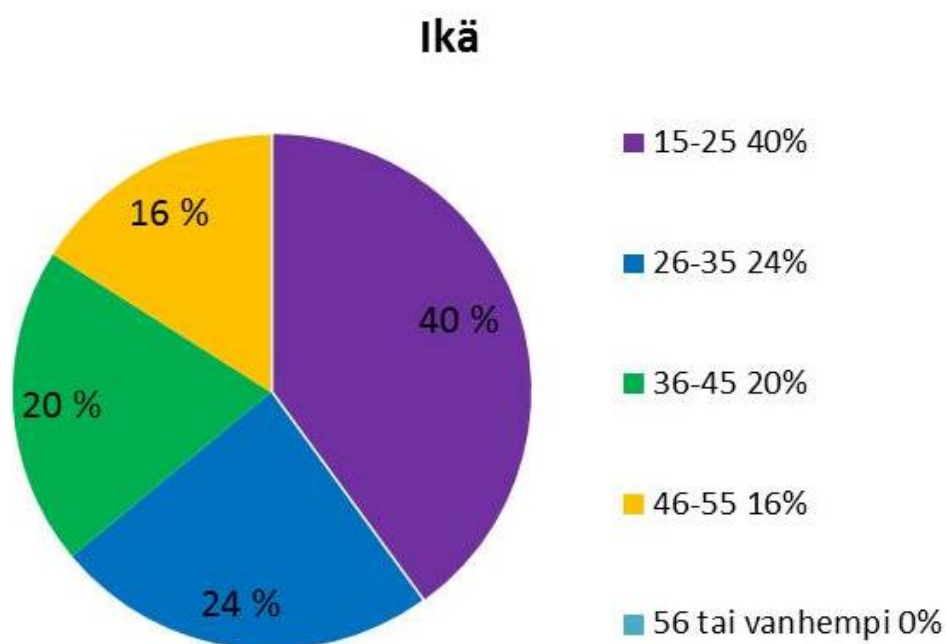
Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukkoon kuului 48 työntekijää 12 eri Intersport myymälästä ympäri Suomea. Kysely lähetettiin sähköpostitse kuhunkin myymälään 2.9.2015, seuraavana päivänä kuhunkin myymälään soitettiin ja tiedusteltiin onko kysely löytänyt perille ja lähtenyt jakoon. Puhelut lähensivät tutkijaa tutkimusjoukon kanssa ja useassa myymälässä oltiin kiinnostuneita tulosten yhteenvedosta opinnäytetyön valmistuttua. Kyselyssä oli vastausaikaa 11.9.2015 asti, ja 8.9.2015 tutkija lähetti muistutuksen kyselyyn osallistumisesta sekä muistutti tutkimuksen merkityksestä toimeksiantajayritykselle ja tutkijalle itselleen.

Vastauksia saatiin 25, eli noin puolet tutkimusjoukosta vastasi, mikä on hyvä tulos (vastaukset liitteessä 3.). Kananen (2014, 272) mukaan verkkotutkimus ovat rinnastettavissa postikyselyihin, mutta vastausprosentissa internetkysely usein häviää postikyselylle. Postikyselyissä päästään usein noin 30 %:n vastaajamäärään, kun verkkokyselyssä jäädään noin 10 % tulokseen. (Kananen 2014, 272.) Hirsjärvi ym. (2008, 191) mukaan valikoimattomalle joukolle lähetetty kysely tuottaa usein vain noin 30-40 prosentin vastausprosentin, kun taas erityisryhmälle, kuten tässä tapauksessa Intersportin työntekijöille, lähetettäessä voidaan odottaa korkeampaa vastausprosenttia. (Hirsjärvi ym. 2008, 191.)

Kaikki saadut vastaukset käytiin yksitellen läpi, sillä tutkimus oli tehty sähköisellä Google Docs kyselytyökalulla, mutta kyselyn vastauksista saadut automaattiset yhteenvedot ja kuviot eivät kuitenkaan vastanneet kyselyyn saatuja vastauksia. Automaattisesta yhteenvedosta oli jäänyt pois yksi vastaaja. Näin pientä tutkimusjoukkoa tutkittaessa yhden vastaajan osuus on

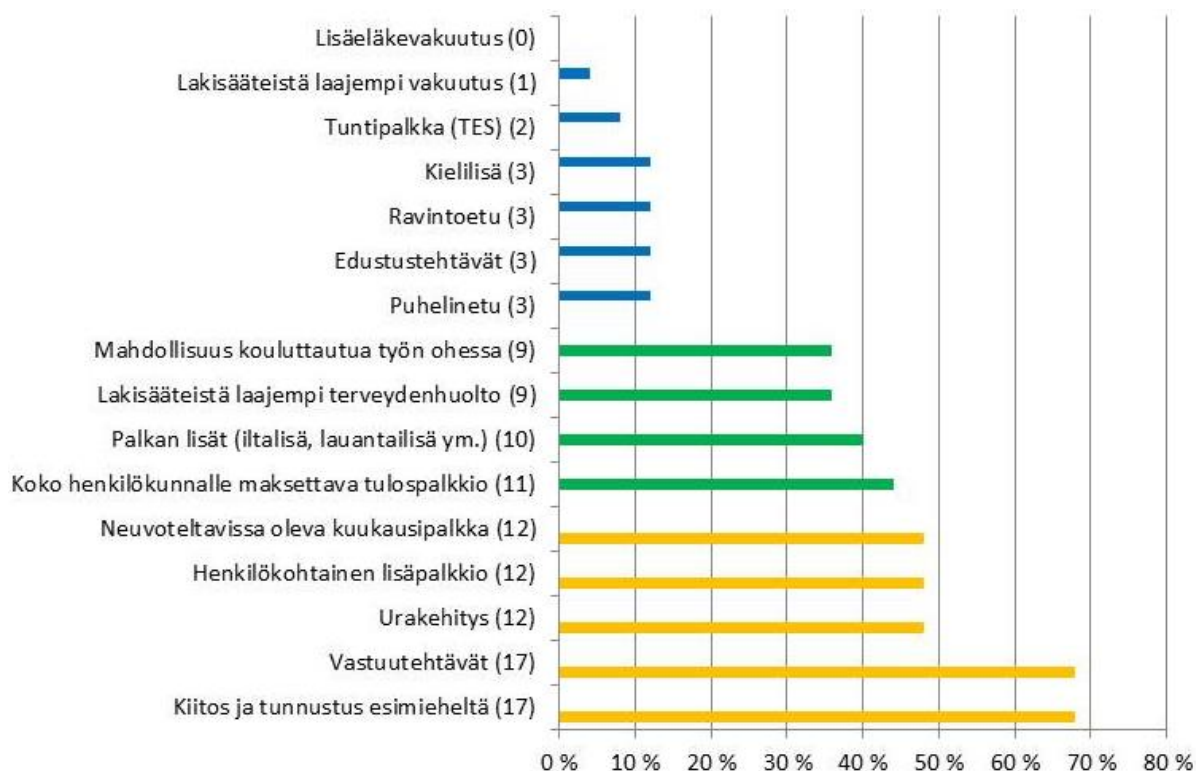
4 % kokonaistuloksesta eikä sellaiseen virhemarginaaliin ole varaa. Aineisto käytiin käsin läpi ja tulokset tarkistettiin virheiden välttämiseksi useampaan kertaan. Yhtäkään vastausta ei tarvinnut hylätä, sillä kaikissa lomakkeissa oli käytetty tarvittavat tiedot ja monivalintakysymyksessä oli valittu oikea määrä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 216-2017.)

Kyselyyn vastanneista 44 % oli miehiä ja 56 % naisia. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli odotetun mukainen, 40 % vastaajista oli nuoria 15-25-vuotiaita. Palvelualojen ammattiliitto PAMin vuoden 2014 toimintakertomuksen mukaan liiton ikäjakaumasta 35 % on alle 20-30-vuotiaita. (Palvelualojen ammattiliitto 2015.) Kaikkien ikäluokkien jakautuminen on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8: Tutkimusjoukon ikäjakauma

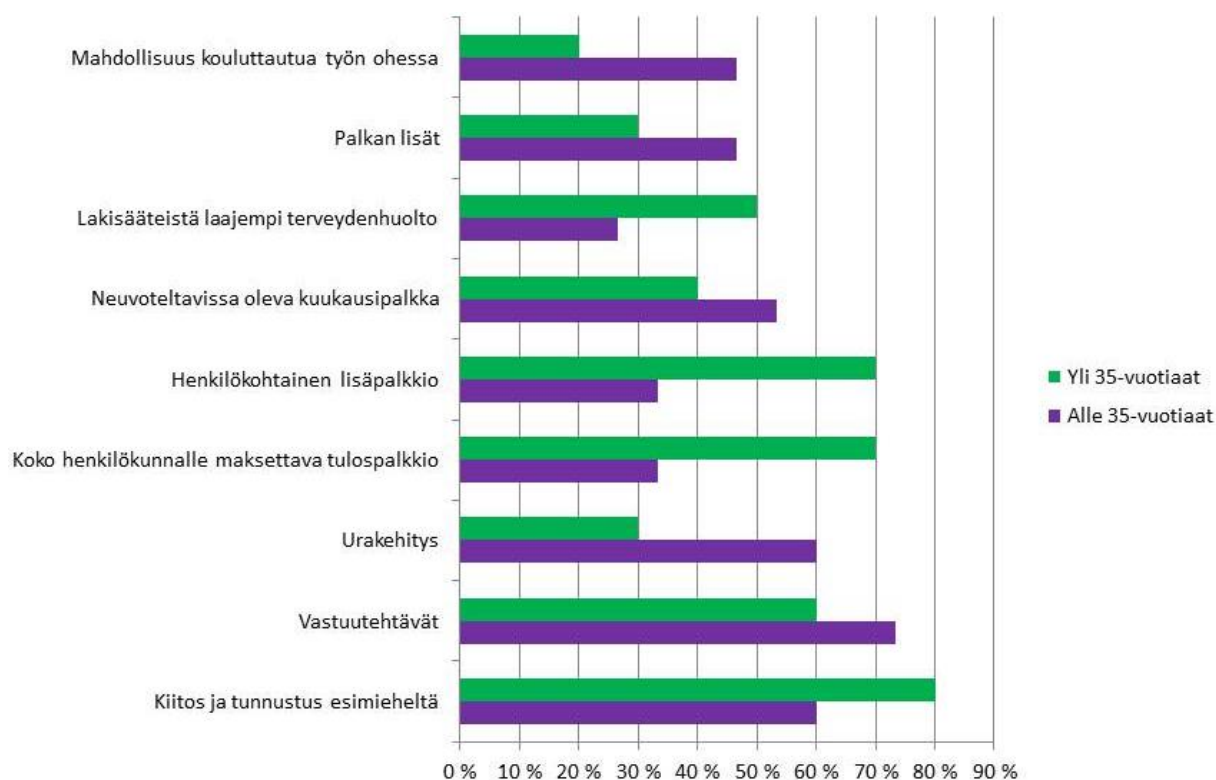
Kuviossa 9 on tässä tutkimuksessa saadut tulokset pienten, alle 15 henkilöä työllistävien, Intersporttien työntekijöiltä. Kukin vastaaja valitsi kuudestatoista palkitsemisen keinosta viisi omasta mielestään motivoivinta. Näiden tulosten perusteella motivoivimmaksi palkitsemisen muodoksi nousivat vastuutehtävät sekä kiitos ja tunnustus esimieheltä. Seuraavat neljä motivoivinta palkitsemisen muotoa saivat 44-48 prosenttia äänistä ja ne ovat urakehitys, henkilökohtainen lisäpalkkio, koko henkilökunnan tulospalkkio ja neuvoteltavissa oleva kuukausipalkka. Vähiten motivoivina palkitsemisen keinoina pidettiin lakisääteistä laajempaa vakuutusta ja lisäeläkevakuutusta. Puhelinetu, ravintoetu, edustustehtävät, kielilisiä ja työehtosopimuksen mukainen tuntipalkka saivat muutamia ääniä.



Kuvio 9: Motivoivimmat palkitsemisen keinot

Itse tutkimuskysymykseen saadut vastaukset vastasivat tutkijan odotuksia ja opinnäytetyötä varten koottua teoriaa. Hakonen ym. (2014) toteavat, että jokainen työntekijä haluaa tietää mitä häneltä työssään odotetaan ja miten hän nuo odotukset täyttää. Jokainen siis tahtoo työstään palautetta. Palautteen ja tunnustuksen antaminen ovatkin yksi merkittävimmistä, ja edullisimmista, palkitsemisen tavoista. (Hakonen ym. 2014.) Kauhanen (2012) puolestaan viittaa Herzbergin hygieniamotivaatio teoriaan nostaessaan saavutukset, tunnustuksen sekä vastuun työtyytyväisyyttä kasvattavien keinojen kärkeen (Kauhanen 2012).

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia eri muuttujien, eli iän tai sukupuolen mukaan, tuloksissa on havaittavissa joitakin eroja. Ensin käsitellään vastauksen ikä-muuttujan mukaan (kuvio 10). Tutkimukseen saatiin vastauksia vain 25 ja eri ikä-muuttujia oli viisi, joten muuttujat on yhdistetty alle 35-vuotiaisiin, joita oli vastaajista viisitoista ja yli 35-vuotiaisiin, joita oli vastaajista kymmenen. Näiden kahden ikäryhmän välillä vastauksissa oli eroja. Kuviossa 10 on listattu molempien ikäryhmien viisi motivoivinta palkitsemisen keinoa. Kuvion palkit osoittavat, mikä prosenttiosuus kyseisestä ikäryhmästä on äänestänyt kunkin palkitsemisen keinon viiden motivoivimman joukkoon.



Kuvio 10: Kyselyn tulokset, muuttujana ikä

Eri palkitsemisen keinot on tässä palkkikaaviossa esitetty kokonaistulosten mukaisessa suositusjärjestyksessä. Alle 35-vuotiaiden tuloksissa vastuutehtävät koettiin motivoivimmaksi, urakehitys sekä kiitos ja tunnustus esimieheltä saivat saman määrän ääniä ja ne koettiin toiseksi motivoivimmiksi palkitsemisen keinoiksi. Yli 35-vuotiaiden tuloksissa motivoivimpana palkitsemisen keinona pidettiin kiitoksen ja tunnustuksen saamista esimieheltä. Toiseksi motivoivimpana pidettiin henkilökohtaista lisäpalkkiota ja koko henkilökunnalle maksettavaa tulospalkkiota.

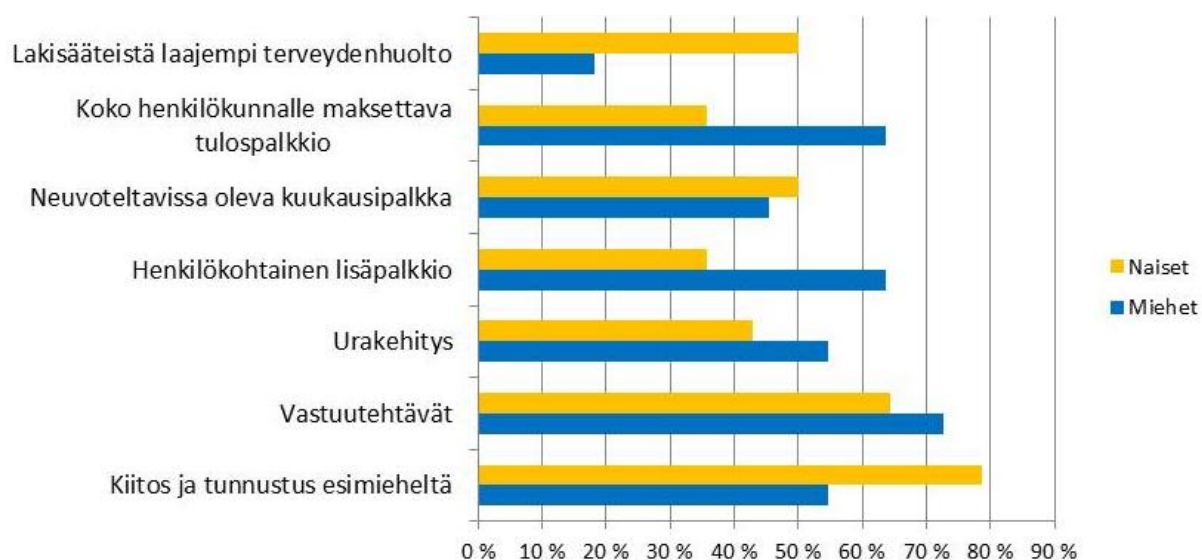
Suurin ero ikäryhmien välillä oli koko henkilökunnalle maksettavan tulospalkkion tuloksissa, ero oli 36,67 %. Yli 35-vuotiaista 70 % piti sitä motivoivana, kun alle 35-vuotiaista samaa mieltä oli vain 33,33 %. Seuraavaksi eniten mielipiteitä ryhmien välillä jakoi urakehitys, jota alle 35-vuotiaista 60 % piti motivoivana, kun taas yli 35-vuotiaista vain 30 %. Myös mahdollisuus kouluttautua työn ohessa koettiin alle 35-vuotiaiden keskuudessa motivoivampana kuin yli 35-vuotiaiden. Lakisääteistä laajempi terveydenhuolto jakoi myös mielipiteitä eri ikäryhmien välillä, yli 35-vuotiaista 50 % piti sitä motivoivana, mutta vain 26,66 % alle 35-vuotiaista oli samaa mieltä.

Näistä tuloksista voidaankin vetää johtopäätöksiä, että yli 35-vuotiaita motivoi kiitos ja tunnustus esimieheltä sekä henkilökohtaisella tai ryhmätasolla maksettavat lisäpalkkiot. Yli 35-vuotiaiden motivoivimpien palkitsemisen keinojen kärkiviisikkoon sijoittuvat myös vastuuteh-

tävät sekä lakisääteistä laajempi terveydenhuolto. Alle 35-vuotiaita motivoi saatujen tulosten perusteella eniten vastuutehtävät ja urakehitys sekä kiitos ja tunnustus esimieheltä. Seuraavaksi eniten motivaatioarvoa on neuvoteltavissa olevalla kuukausipalkalla. Palkan lisät eli iltalisä, viikonloppulisä ynnä muut koetaan myös motivoivaksi, samoin kuin mahdollisuus koulutautua työn ohessa.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että nuoremmat työntekijät ovat kiinnostuneempia urakehityksestä ja kouluttautumisesta työn ohessa. Vanhemmat työntekijät puolestaan motivoituvat hyvin suoritettujen työtehtävien johdosta saadusta kiitoksesta ja rahallisesta palkitsemisesta.

Kyselystä saatua aineistoa on jaoteltu myös toisen muuttujan eli sukupuolen mukaan (kuvio 11). Vastaajista 44 %, eli 11, oli miehiä ja 56 %, eli 14, naisia. Vastaukset on kuvattu palkkaaviona kuviossa 16. Palkitsemisen muodot on esitetty kokonaistulosten mukaisessa suosittuus järjestyksessä. Miesten ja naisten välisissä palkitsemisen keinoissa oli vähemmän vaihtuvuutta kuin eri ikäryhmien välisissä, mutta näidenkin vaihtoehtojen väliset vaihtelut olivat suuria.



Kuvio 11: Kyselyn tulokset, muuttujana sukupuoli

Naiset kokivat kaikkein motivoivimmaksi palkitsemisen keinoksi kiitoksen ja tunnustuksen saamisen esimieheltä, toiseksi eniten motivoivat vastuutehtävät ja jaetulla kolmannella sijalla olivat lakisääteistä laajempi terveydenhuolto ja neuvoteltavissa oleva kuukausipalkka. Miehiä puolestaan motivoi eniten vastuutehtävät, henkilökohtainen tai ryhmätason lisäpalkkio ja vasta kolmantena kiitos ja tunnustus esimieheltä.

Suurin ero miesten ja naisten välillä oli lakisääteistä laajemman terveydenhuollon motivaatioarvossa, ero oli 31,82 %. Puolet naisista piti lakisääteistä laajempaa terveydenhuoltoa motivoivana, kun miehistä se motivoi vain alle viidesosaa. Seuraavaksi eniten mielipiteitä jakoi koko henkilökunnalle maksettava tulospalkkio sekä henkilökohtainen lisäpalkkio, miehet pitivät näitä toiseksi motivoivimpana, naisilla ne molemmat jäivät kärkiviisikosta pois. Myös esimieheltä kiitos ja tunnustus jakoi mielipiteitä 24,03 % erolla.

Näistä tuloksista voidaan vetää johtopäätökseksi, että naisia motivoi työstä saatu kiitos ja kunnia sekä vastuu enemmän kuin henkilökohtaiset tai ryhmätasoiset lisäpalkkiot. Myös neuvoteltavissa olevan kuukausipalkan ja lakisääteistä laajemmat terveydenhuollon palvelut ovat naisten mielestä hyviä motivaation kasvattajia. Miehiä puolestaan motivoi vastuu, rahallinen palkitseminen sekä urakehitys. Kiitos ja tunnustus koettiin myös motivoivaksi, joten sitä ei tule unohtaa myöskään miesten palkitsemista ja motivaatiota suunniteltaessa.

Kokonaisuutena tuloksista saadut eriteltyt yhteenvedot toivat esille paljon mielenkiintoisia seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon palkitsemista suunniteltaessa. Syitä siihen, miksi nämä palkitsemisen keinot koetaan motivoivimmiksi, voi olla useita. Tarkempien syiden selvittämiseksi, tulisi kyselyyn vastanneita haastatella tarkemmin tai tehdä uusi kysely samalle kohderyhmälle käyttäen laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmää.

## 6 Pohdinta

Tämän työn aikana opin, että palkitseminen on paljon muutakin kuin pankkitilille kerran tai kaksi kuussa kilahtava rahasumma. Palkitseminen on moniulotteinen palapeli, josta jokaisen yrityksen on koottava itselleen sopiva kokonaisuus. Jotkin palkitsemisen keinot voivat toimia loistavasti yhdellä, mutta toiselle ne voivat tuottaa negatiivisia vaikutuksia. Myös motivaatio saivat silmissäni aivan uuden ilmeen, motivaation perimmäiset portaat Maslowin mukaan tulivat tutuiksi ja asiaa pohtiessani ymmärsin niiden todellisuudenkin.

Palkitseminen voidaan yrityksessä hoitaa äärettömän monella tapaa, mutta tärkeintä on, että jokainen yritys löytää itselleen sen oikean tavan. Uskon ja toivon, että tämä opinnäytetyö toimii hyvänä tietolähteenä toimeksiantajayritykselle ja he voivat uudistaa palkitsemisstrategiaansa tekemäni tutkimuksen ja tulosten analysoinnin avulla. Palkitseminen tai varsinkaan motivaatio ei ole mikään uusi ilmiö, joten uskon tämän työn olevan ajantasainen vielä vuosienkin päästä.

### 6.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitkä palkitsemisen keinot pienten, alle 15 henkilöä työllistävien, Intersporttien työntekijät kokevat kaikkein motivoivimmiksi. Kyselytutkimuksen avulla saatiin kerättyä runsaasti dataa työntekijöiden mielteistä erilaisten palkitsemistapojen motivointitasosta. Kaikki kyselytutkimukseen osallistuvat vastasivat kyselyyn sähköisesti ja näin lopputulosta arvioidessa uskon, että tein oikean ratkaisun valitessani sähköisen kyselyn tietojen keräämiseksi. Tiedot olivat helposti käsiteltävässä muodossa ja turvassa häviämislähteenä tietokoneellani sekä lisäksi sähköisessä palvelussa.

Tämän työn tarkoituksena oli myös koota toimeksiantajayritykselle napakka tietopaketti palkitsemisesta, sen hyvistä ja huonoista puolista, sekä erilaisista palkitsemisen strategioista. Työtä on tarkoitus käyttää tietolähteenä toimeksiantajayrityksessä palkitsemisstrategiaa kehitettäessä ja päivitettäessä. Opinnäytetyössä palkitsemisen ja motivaation aiheita tutkittiin kyselytutkimuksen avulla, sekä tutustumalla aiheesta saatavilla olevaan sähköiseen aineistoon ja kirjallisuuteen.

Toimeksiannon antaessaan yritys toivoi saavansa tietoa palkitsemisesta sellaisessa muodossa, että se on helposti sovellettaessa jokapäiväiseen esimiestoimintaan. Lisäksi toimeksiantajat halusivat tietää, miten juuri heidän kannattaisi omaa henkilökuntaansa palkita mahdollistaakseen maksimaalisen motivaation ja sitä kautta entistä paremmat työsuoritukset ja kustannustehokkuuden.

## 6.2 Jatkotutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli: Mikä motivoi pienten urheiluvälineliikkeiden henkilökuntaa? Työn tarkoituksena oli selvittää erilaisia palkitsemisen muotoja ja strategioita sekä luoda tutkimustietoa siitä mitä palkitsemisen keinoja pienten, alle 15 henkilöä työllistävien, Intersporttien työntekijät pitävät motivoivina. Tuloksissa ilmeni, että aineettomat palkitsemisen keinot koetaan kaikkein motivoivimmiksi. Vastuutehtävät sekä kiitoksen ja tunnustuksen saaminen esimieheltä koettiin motivoivimmiksi tässä tutkimuksessa, niin kuin ne on todettu monessa muussakin tutkimuksessa.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tarkempi tutkimus siitä miksi tietyt palkitsemisen keinot koetaan motivoivammiksi kuin toiset. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus vastata kysymykseen ”mikä motivoi”, joten jatkotutkimus voisi kysyä ”miksi motivoi”.

## 6.3 Lopuksi

Tämä opinnäytetyö oli kuin vuoristorata, aluksi aiheesta sai kirjoitettua sivukaupalla päivässä, mutta kun vauhtisoikeus loppui, ymmärsin usein kirjoittaneeni aiheen vierestä. Alun sekalaisen



kirjoittelun jälkeen ymmärsin paremmin aiheen rajaamisen tarkoituksen. Tutkimusongelman tiivistäminen lyhyeksi ja yksinkertaiseksi kysymykseksi ei ollut helppoa, mutta lopulta se helpotti työskentelyä. Kun aihe oli hyvin rajattu, oli helppo etsiä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja muita lähteitä.

Kyselyn luominen tuotti aluksi paljon ongelmia, halusin kysyä liian monta kysymystä ja liian vaikeaselkoisesti. Kukaan ei saanut selvää aiheestani ja sain testikierroksilla todella erilaisia vastauksia, mutta myös paljon kehittämisehdotuksia ja ohjeita kirjoittamiseen. Kirjalähteet olivat avuksi kyselyä laatiessani, niissä kerrottiin raakaan suoraan mitä ei kannata tehdä jos haluaa järkevän kyselyn. Lopulta päädyinkin todella yksinkertaiseen ja yksiselitteiseen kyselyyn, johon olin itse tyytyväinen ja jonka avulla kerättyä dataa oli helppo käsitellä ja analysoida.

Kokonaisuutena opinnäytetyö opetti minulle paljon, opin hallitsemaan ajankäyttöäni tehokkaasti ja uskon sen olevan koko työn tärkein oppi. Ennen olen aina ollut viimeisen illan kirjoittaja, mutta opinnäytetyön myötä opin jakamaan työmäärän pidemmälle aikavälille ja säästyin viimehetken kiireeltä ja hampaidenkiristelyltä. Opin myös käyttämään useita eri aineistotietokantoja sekä hankkimaan minulle tärkeän tiedon muruset paksummastakin kirjasta lukematta läpi koko teosta. Uskon tämän työn kautta tulleen oppimisen auttavan minua tulevaisuudessa niin työelämässä kuin myös mahdollisissa jatko-opiskeluissakin.

## Lähteet

### Painetut

- DeSai, J. 2013. Innovation Engine: Driving execution from breakthrough results. Somerset: John Wiley & Sons.
- Fesser, C. 2011. Serial Innovators: Firms that change the world. Somerset: John Wiley & Sons.
- Hakonen, A. Hakonen, N. Hulkko-Nyman, K. Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taita-vammin. Sanoma Pro Oy.
- Herzberg, F. 2008. One more time: how do you motivate employees?. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S. Mäkelä, T. Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Hyppänen, R. 2013 Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- Juujärvi, S. Myyry, L. Pesso, K. 2007. Eettinen herkkyyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kahan, S. 2013. Getting innovation right: how leaders leverage inflection points to drive success. Somerset: John Wiley & Sons.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kansikas, J. 2005 Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. Kuopio: Kopijyvä Oy.
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Koivisto, T. Mikkonen, T. Vadén, T. Valkokari, K. Ahonen, M. Vainio, N. 2011. Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Leonard, S. 2014. Liberated CEO: the 9-step program to running a better business so it doesn't run you. Somerset: John Wiley & Sons.
- Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S. Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Maslow, A. 1987. Motivation and Personality. New York: HarperCollins.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari.
- Owen, R. 2013. Responsible innovation managing the responsible emergence of science and innovation in society. Somerset: John Wiley & Sons.
- Pardey, D. 2007. Introducing leadership. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Peltonen, M. Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007a. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013b. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yin, R. 2003. Applications of case study research. 2. painos. Thousand Oaks: SAGE.

#### Sähköiset

Intersport. 2015. Intersport. Viitattu 8.9.2015. <https://www.intersport.fi/fi/intersport/>

Kiiskinen, N. 2014. Sosiaalinen media b-to-b-suorahakuyrityksessä. Viitattu 3.9.2015. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86529/NettaKiiskinen\\_Opinnaytetyo.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86529/NettaKiiskinen_Opinnaytetyo.pdf?sequence=1)

Kujanen, T. 2010. Miten esimies voi auttaa henkilökohtaisia pankkineuvoja motivoitumaan yhä parempiin suoriin. Viitattu 4.9.2015. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16670/Kujanen.pdf?sequence=1>

Lundstedt, T. 2013. Aineeton palkitseminen pk-yrityksen työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin välineenä. Viitattu 3.9.2015. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66625/Lundstedt\\_Timo.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66625/Lundstedt_Timo.pdf?sequence=1)

Palvelualojen ammattiliitto. 2015. Kaupan työehtosopimus 1.5.2014-31.1.2017 ja palkkaliite 1.5.2014-29.2.2016. Viitattu 1.9.2015. <http://kampanjapalvelu.fi/epam/kates/index.aspx>

Palvelualojen ammattiliitto. 2015. PAMin toimintakertomus 2014. Viitattu 14.9.2015. <https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/pamin-strategia-ja-ohjelmat/pamin-hallituksen-toimintakertomus-2014.pdf>

Tapio, J. 2015. Palkitsemisjärjestelmät ja motivointi - Case: Liedon Säästöpankki. Viitattu 3.9.2015. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87776/Tapio\\_Joni.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87776/Tapio_Joni.pdf?sequence=1)

Vehkaperä, U. Pirilä, K. Roivas, M. 2014. Innostu ja Innovoi. Viitattu 10.10.2014 [http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu\\_ja\\_innovoi.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu_ja_innovoi.pdf)  
<https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

#### Julkaisemattomat

Reivonen, U. Reivonen, M. 2015. Kauppiaiden haastattelu 13.2.2014. Avoin yhtiö U&M Reivonen (Intersport Lohja). Lohja.

Reivonen, U. Reivonen, M. 2015. Kauppiaiden haastattelu 21.8.2015. Avoin yhtiö U&M Reivonen (Intersport Lohja). Lohja.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne (Kiiskinen 2014) .....	6
Kuvio 2: Palkan rakenne (Kansikas 2005, 43) .....	11
Kuvio 3: Palkitsemisjärjestelmä (Viitala 2007, 145.) .....	13
Kuvio 4: Palkitsemisen yhteensopivuus liiketoimintastrategiaan (Kauhanen 2012.) .....	14
Kuvio 5: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2004, 111) .....	19
Kuvio 6: Henkilöstöjohtaminen strateginen kausaalikartta (Viitala 2013, 243).....	22
Kuvio 7: Maslown tarpeiden hierarkia (mukaillen Maslow 1987, Pardeyn 2007, 53 mukaan)	25
Kuvio 8: Tutkimusjoukon ikäjakauma .....	35
Kuvio 9: Motivoivimmat palkitsemisen keinot .....	36
Kuvio 10: Kyselyn tulokset, muuttujana ikä.....	37
Kuvio 11: Kyselyn tulokset, muuttujana sukupuoli .....	38

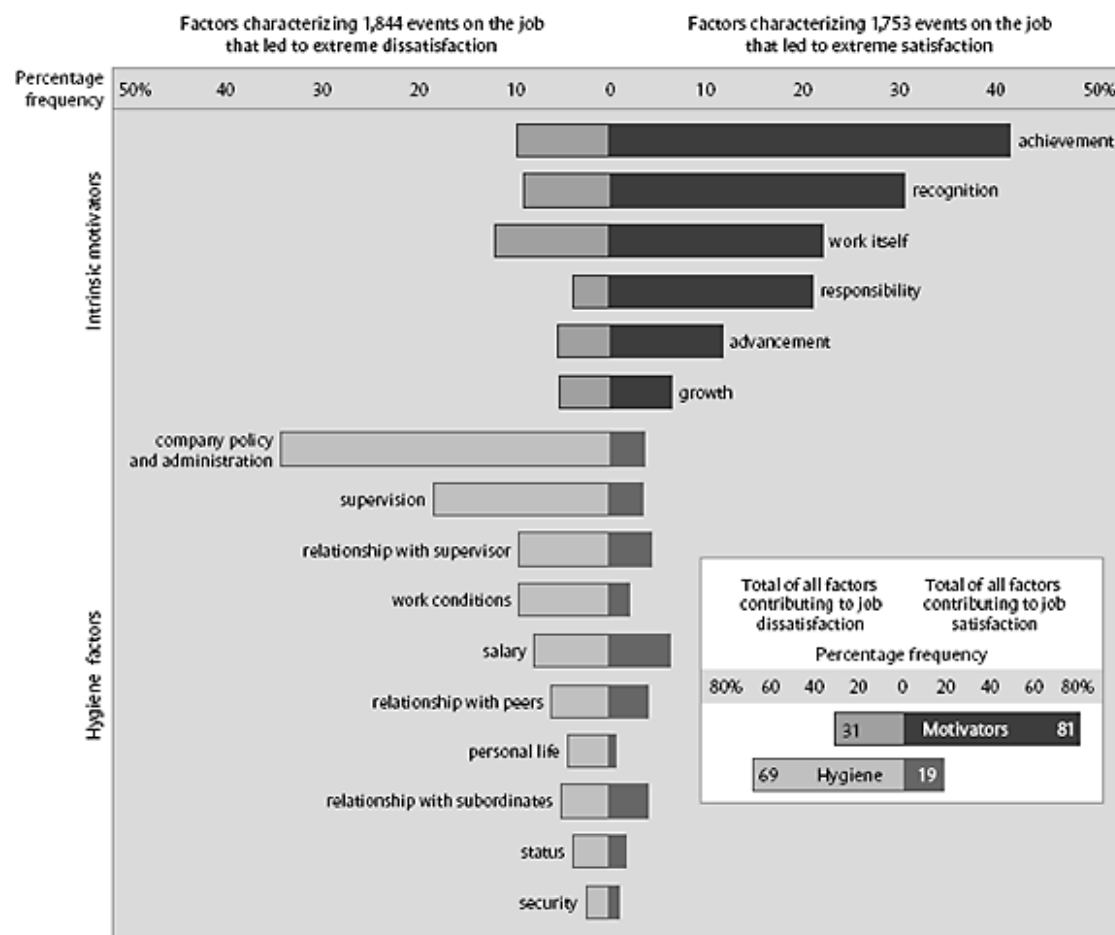
## Liitteet

Liite 1. Työasenteisiin vaikuttavat tekijät, raportoitu 12 tutkimuksesta.....	46
Liite 2. Kyselylomake .....	47
Liite 3. Kyselyn tulokset .....	48

Liite 1. Työasenteisiin vaikuttavat tekijät, raportoitu 12 tutkimuksesta.

EXHIBIT 1

Factors affecting job attitudes as reported in 12 investigations



## Liite 2. Kyselylomake

# Motivoivimmat palkitsemisen keinot

Marika Hakamon opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu, syksy 2015

**\*Pakollinen**

### Sukupuoli \*

- ☐ Mies  
☐ Nainen

### Ikä \*

- ☐ 15-25  
☐ 26-35  
☐ 36-45  
☐ 46-55  
☐ 56 tai vanhempi

### Koulutus \*

Valitse vaihtoehdoista viimeisin tutkinto jonka olet suorittanut/olet suorittamassa.

- ☐ Peruskoulu  
☐ Ylioppilastutkinto  
☐ Ammattitutkinto  
☐ Ammattikorkeakoulututkinto  
☐ Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
☐ Yliopistotutkinto  
☐ Muu:

### Motivoivimmat palkitsemisen keinot

Valitse luettelosta viisi (5) vaihtoehtoa, jotka saadessasi motivoivat/motivoisivat sinua parantamaan työsuoritustasi Intersportissa.

- ☐ Neuvoteltavissa oleva kuukausipalkka  
☐ Ravintoetu (lounassetelit)  
☐ Palkanlisät (iltalisä, lauantailisä, sunnuntailisä ym. palkan lisänä maksettava)  
  
☐ Kaupan työehtosopimuksen mukainen tuntipalkka  
☐ Lakisääteistä laajempi terveydenhuolto (hammaslääkäri, gynekologi, fysioterapia, ym. yleis- tai erikoislääkäritasoinen sairaanhoito.)  
☐ Henkilökohtainen lisäpalkkio  
☐ Vastuutehtävät  
☐ Lisäeläkevakuutus  
☐ Edustustehtävät  
☐ Lakisääteistä laajempi vakuutus (matka- ja vapaa-ajanvakuutus)  
☐ Koko henkilökunnalle maksettava tulospalkkio  
☐ Kiitos ja tunnustus esimiehiltä  
☐ Mahdollisuus kouluttautua työn ohessa (esim. myymäläesimies koulutus)  
☐ Urakehitys  
☐ Kielitaitoisuudesta maksettava lisä, eli kielilisä (5%/per kieli lisää työehtosopimuksen mukaiseen tuntipalkkaan)  
☐ Puhelinetu

Lähetä

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

### Liite 3. Kyselyn tulokset

[illegible]